

**INCIDENCIA DE LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD  
SOCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. CLINICAS PRIVADAS  
PRESTADORAS DE SERVICIOS (IPS), SANTA MARTA 2000 – 2005**

**ELBA DE LA HOZ DE LA CRUZ**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA D.T.C.H  
2007**

**INCIDENCIA DE LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD  
SOCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. CLINICAS PRIVADAS  
PRESTADORAS DE SERVICIOS (IPS), SANTA MARTA 2000 – 2005**

**ELBA DE LA HOZ DE LA CRUZ**

**Trabajo de grado presentado al comité de memoria de grado como  
requisito para optar el título de Administrador de Empresas**

**BLANCA GONZALEZ PORTO**  
Directora de tesis  
Economista

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA D.T.C.H  
2007**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**BLANCA GONZALEZ PORTO**  
Directora de Tesis

---

**LUIS MANJARREZ GARCIA**  
Jurado Evaluador

---

**PEDRO LUIS SALCEDO**  
Jurado Evaluador

**Santa Marta D.T.C.H., Junio de 2.007**

## **DEDICATORIA**

A Dios por regalarme talentos, fortaleza y apoyo para desarrollar mi formación académica y acompañarme en todo momento en todas las situaciones que hacen parte de mi vida.

A mi mama Aracelys, por su ejemplo, apoyo y guía a través de sus consejos, sobre todo en el momento de iniciar mi carrera. Por su preocupación en todo momento para mi estabilidad y bienestar en general.

A mi Papa Wilfrido, por darme en todo momento su afecto, comprensión y por enseñarme a tener amor propio sobre todas las cosas que anhelo hacer en mi vida, por su entera confianza, sus consejos concretos y llenos de certeza.

A mis abuelas Josefa de la Cruz y Mercedes Potes. Por su cariño y brindados en todas la etapas de mi vida.

A mis Abuelos Manuel De la Cruz (Q.E. P:D), y José De la hoz (Q.E. P:D), por todas las experiencias contadas por mis padres acerca del ejemplo a seguir que eran y de esta forma conocer aspectos acerca de ellos, ya que no tuve la posibilidad de conocerlos.

A mi hermana Josefa, por darme su apoyo y ayuda y consejos constante en cada paso de mi formación, además de la confianza en mis habilidades.

A mi hermano José, por brindarme su afecto. Comprensión y su sensatez a la hora de aconsejarme y creer en mí.

A mi sobrina Angie, por entregarme su cariño y esperar de mí lo mejor.

A mis tíos paternos, Orlando Elba, Marceleano, Fabiola, Dorina y Ricardo De la hoz. A mis tías maternas Guillermina, Omaira y Alcira De la Cruz por su colaboración y cariño proporcionadas en mi vida.

Y en especial a mi tío Jorge De la hoz por su plena confianza y por su apoyo inagotable, que me permitió llegar a este nivel con su respeto y cariño en todo momento.

A mis compañeros José Luís R., Karen R., Daniel L, Alvaro R, Daniel C, Elena M, Mario C, por todas las experiencias compartidas, por los momentos de entretenimiento , felicidad y sobre todo de Triunfos, que vivimos en varias oportunidades tanto en el aula de clases como en cafetería y a los congresos a los que asistimos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por acompañarme en los caminos de mi vida y el alcance a este logro.

A la Universidad por permitir ya poyar la culminación de esta fase, proporcionado buenos docentes que con sus enseñanzas ayudaron a desarrollar mis habilidades y conocimientos.

A mi Directora de Tesis BLANCA GONZALEZ PORTO, por su colaboración y apoyo constante en la construcción y desarrollo de este proyecto, que con sus asesorías y experiencias ayudaron realizar y obtener mayor conocimientos para el alcance de los objetivos de este estudio.

A mí jurados evaluadores, LUIS MANJARREZ GARCIA y PEDRO LUIS SALCEDO, por dedicar parte de su tiempo a la evaluación y asesoría, apoyo y colaboración en este proyecto

A mi asesor, JAIRO BELTRAN, que me acompañó, apoyo y guía a la hora de compartir sus experiencias y conocimientos desde la creación de la idea de este proyecto, confiando siempre en mis habilidades y destrezas.

Al personal encargado de la gestión del talento humano, a los colaboradores y directores administrativos de las siguientes instituciones:

Clínica la mujer, Clínica la Capri, Clínica la Milagrosa y la Clínica Mar Caribe, por permitir el ingreso a ella, además de su dedicación y tiempo para alcanzar el objetivo de este estudio a la hora de aplicar los instrumentos para la recolección de la información.

A los Docentes, Blanca González, Amparo Peñaranda; Oscar García y Rodolfo Sosa, por los conocimientos brindados durante mi formación académica en esta institución.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>1 PRESENTACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1. ANTECEDENTES</b>	<b>13</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1. FORMULACION DE PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION</b>	<b>22</b>
<b>1.4. OBJETIVOS</b>	<b>24</b>
<b>1.4.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>24</b>
<b>1.4.2. OBJETIVOS</b>	<b>24</b>
<b>1.5. MARCO TEORICO</b>	<b>25</b>
<b>1.5.1. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>25</b>
<b>1.5.1.1. Teorías de las relaciones humanas</b>	<b>26</b>
<b>1.5.1.2. Teorías sobre la Dirección</b>	<b>30</b>
<b>1.5.2. MARCO LEGAL</b>	<b>35</b>
<b>1.5.2.1. Condicionales de la ley 100</b>	<b>35</b>
<b>1.5.3. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>39</b>
<b>1.5.3.1. La Seguridad Social</b>	<b>39</b>
<b>1.5.3.2. Contexto de la Gestión del Talento Humano</b>	<b>40</b>
<b>1.5.3.3. Funciones Administrativas</b>	<b>44</b>
<b>1.5.3.3.1. DIRECCION</b>	<b>44</b>
<b>1.5.3.3.2. EL CONTROL</b>	<b>48</b>
<b>1.6. FORMULACION DE LA HIPOTESIS</b>	<b>52</b>
<b>1.6.1. GRAFICACION DE LA HIPOTESIS</b>	<b>53</b>
<b>1.7. DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>54</b>
<b>1.8. DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL GEOGRAFICO</b>	<b>54</b>
<b>1.8.1. DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL</b>	<b>54</b>
<b>1.8.2. DELIMITACION DEL ESPACIO GEOGRAFICO</b>	<b>54</b>
<b>1.8.3. DURACION ESTIMADA</b>	<b>55</b>
<b>1.9. POBLACION OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>55</b>
<b>1.9.1. PERSONAL DE LA CLINICA LA MUJER</b>	<b>56</b>
<b>1.9.2. PERSONAL DE LA CLINICA MARCARIBE</b>	<b>56</b>
<b>1.9.3. PERSONAL DE LA CLINICA CAPRI</b>	<b>56</b>
<b>1.9.4. PERSONAL DE LA CLINICA LA MILAGROSA</b>	<b>56</b>
<b>1.10. SELECCIÓN DE LA MUESTRA</b>	<b>57</b>
<b>1.11. TECNICAS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>59</b>
<b>1.11.1. FUENTES DE LA INFORMACION</b>	<b>59</b>
<b>1.11.1.1. Fuentes de información primaria</b>	<b>59</b>

1.11.1.2.	Fuentes de información secundarias	60
1.11.2.	PROCEDIMIENTO DE ANALISIS	60
1.13.	SELECCIÓN Y DEFINICION DE LAS VARIBALES DE ANALISIS	61
1.12.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	61
1.12.2.	OPERALIZACION DE LAS VARIABLES	61
1.14.	LIMITACIONES	62
2.	INCIDENCIA DE LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. CLINICAS PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVICIOS (IPS) , SANTA MARTA 2000-2005	63
2.1.	IMPACTO NEGATIVO	63
2.1.1.	Reforma laboral	63
2.1.2.	Reforma pensional	65
2.2.	ASPECTO POSITIVO	68
2.2.1.	Seguridad Social	68
3.	DIAGNOSTICO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE DIRECCION Y CONTROL EN RELACION CON LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS CLINICAS PRIVADAS (IPS) DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA 2000-2005	71
3.1.	DIRECCION	71
3.1.1.	Liderazgo	71
3.1.2.	Motivación	73
3.1.3.	Comunicación	79
3.2.	CONTROL	82
3.2.1.	Control preliminar	84
3.2.2.	Concurrente	86
3.3.3.	Retroalimentación	87
4.	CONCLUSIONES	90
5.	RECOMENDACIONES	93
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	97
	ANEXOS	100



## **LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla N. 1 Punto de vista de los colaboradores frente la ley que aprueba el aumento de la edad para adquirir la pensión.</b>	<b>Pág. 74</b>
<b>Tabla N. 2.Satisfacción laboral en las Clínicas privadas de Santa Marta 2000-2005.</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 3. Ofrecimiento de incentivos por parte de las Clínicas privadas para los colaboradores.</b>	<b>78</b>
<b>Tabla N. 4 Incentivos de las Clínicas privadas para los colaboradores por su desempeño.</b>	<b>79</b>
<b>Tabla N. 5 Calidad de la comunicación en las Clínicas privadas de Santa Marta.</b>	<b>80</b>
<b>Tabla N. 6. Tipos de control frecuentes en las Clínicas privadas de Santa Marta.</b>	<b>83</b>
<b>Tabla. 7. Seguridad y comodidad de los colaboradores en el área laboral las Clínicas privadas de Santa Marta.</b>	<b>85</b>
<b>Tabla N. 8 Punto de vista de los colaboradores frente a la ley que aprueba el aumento de la jornada laboral.</b>	<b>88</b>

# **1 PRESENTACION**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El desarrollo administrativo en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), se encuentra rodeado de una serie de reformas laborales, pensionales y de seguridad social que se presentan con mucha frecuencia, ocasionando oportunidades y debilidades en la gestión del talento humano, de las cuales se debe tener un conocimiento y manejo adecuado, en cuanto al procedimiento administrativo con el propósito de desarrollar la gestión administrativa, para ofrecer más y mejores servicios a la comunidad.

Hoy por hoy en las entidades prestadoras de servicios de la salud, el pilar fundamental es el personal que labora en ellas, debido a que de este talento humano depende la calidad total en el servicio y por lo tanto se debe velar por su bienestar, seguridad y sus metas dentro y fuera de la entidad. En relación con lo anterior, el gerente requiere de unas herramientas y destrezas en la gestión del talento humano, como lo es la comunicación y el liderazgo; que se encuentran inmersas en las funciones administrativas de Dirección y Control.

Es por ello que se hizo necesario realizar un análisis del proceso administrativo en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), de la ciudad de Santa Marta, con el fin de conocer la forma como se están manejando las funciones de control y dirección, y como influyen a la luz de las reformas en la gestión del personal que labora en estas entidades.

Las reformas han acarreado manifestaciones, acerca de las diferencias en la asignación de recursos entre el sistema privado y la Seguridad Social, para atender a una parte importante de la población. Es por ello que se presentan grandes desigualdades e ineficiencias en los niveles de protección a los afiliados como resultado de la existencia de varias entidades con diversos regímenes de beneficios y coberturas; no obstante muchos de los mayores beneficios obtenidos para algunos grupos pequeños de trabajadores son resultado de negociaciones colectivas de trabajo y pensiones sindicales.

Otro tema que gira entorno a las situaciones laborales, es la subcontratación y la inestabilidad laboral que esta genera, debido a los intereses contrapuestos que se presentan; en un punto la compañía en su afán inmensurable de minimizar costos en la productividad y tener mayor flexibilidad en la gestión del talento humano, y en otro punto los colaboradores se presentan desprotegidos en lo que respecta a la seguridad social, ocasionando una gran insatisfacción laboral y una falta de sentido de pertenencia a la compañía en que labora temporalmente.

Una de las dificultades que gira entorno a las reformas pensionales, es el despido masivo sin causa alguna, con el fin de no otorgarle la pensión a los trabajadores. Además se aprueba el aumento de la edad para adquirir la pensión; para las mujeres y hombres. Muchas veces estas personas no tienen la capacidad física para continuar laborando, pero la necesidad de tener una pensión les obliga a laborar a pesar de sus pocas condiciones físicas, debido a que algunas veces no tienen la edad establecida, pero han cumplido con el requisito tiempo, es decir, normalmente los veinte (20) años de servicio.

El problema de la remuneración es el más delicado y complejo tratándose de

los diversos dominios de la función privada. Para que la función privada atraiga y conserve a su servicio a un personal de condiciones sobresalientes, tiene que ofrecer una buena retribución. Debido a las nuevas necesidades del talento científico y profesional que exigen las entidades de salud, para que se logre un trabajo conjunto con miras al alcance de las metas organizacionales.

### **1. 1.1 ANTECEDENTES**

La superintendencia Nacional de Salud, se crea para vigilar al sistema de seguridad social y luego fue fortalecido como el llamado proceso de descentralización del sector público, el cual dio inicio con el decreto 77 de 1987 y la ley 10 de 1990, tiempo en el que se introdujo la competencia regulada para las entidades privadas, que jugaron un papel importante en la reforma al sistema de Seguridad Social establecida en 1993, mediante la aprobación de la ley 100. No obstante la justificación para las reformas provienen tanto de las necesidades de mejorar las condiciones de salud de las poblaciones como de mejorar el desempeño, los recursos, los resultados y la calidad de la atención que ofrecen los servicios de salud.

Se piensa que la globalización de la economía tiene profundas implicaciones en cada campo de la economía y en las actividades sociales. Se sabe que la globalización afecta la disponibilidad y la distribución de los recursos financieros públicos, y tiene un impacto en la organización y por ende en las reformas, que a continuación se presentan.

#### **CODIGO SUSTANCIAL DEL TRABAJO, LEY 50 de 1990**

Este código contiene dos grandes divisiones: la primera son las relaciones laborales individuales; que se refieren a los derechos y obligaciones que asisten a los trabajadores con respecto a sus patronos, y a los derechos y obligaciones que asisten a los patronos con respecto a sus trabajadores. Los derechos del patrono con respecto al trabajador que ha contratado, son los

obtener el servicio personal del trabajador, el resultado de ese trabajo, y el respecto que el trabajador le debe.

La segunda son las relaciones laborales colectivas; se refiere a los derechos y obligaciones que surgen entre patronos y trabajadores organizados en sindicatos o asociaciones profesionales. Los sindicatos, una vez hayan obtenido su persona jurídica que mediante el cumplimiento de ciertos requisitos legales les otorga el estado a través del ministerio de trabajo, pueden presentar a sus patronos un pliego de peticiones.

En lo que respecta a la seguridad social, consiste en la protección que el estado debe a todos sus asociados, desde el momento de su nacimiento hasta el de su fallecimiento.<sup>1</sup>

### **CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, Art. 150.**

Corresponden al congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejercen las siguientes atribuciones: Fijar el régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del congreso nacional y la fuerza pública. Ley de objetivos y criterios salariales y prestacionales: de conformidad con el artículo 150, numeral 19, de la carta de 1991, corresponde al congreso de la República por medio de leyes, dictar las normas generales, y señalar en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el gobierno para fijar el régimen salarial y prestaciones de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la fuerza pública. En esta materia, hubo un cambio importante frente a la Constitución de 1886, puesto que en ella, correspondía al Congreso, a iniciativa del gobierno, fijar las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos, así como el régimen de

---

<sup>1</sup> GOMEZ, Shir. Legislación Laboral. Edición 2ª. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1991. P 19-20

sus prestaciones sociales.<sup>2</sup>

## **LA LEY 33 DE 1985 Y LA JUBILACIÓN.**

Se unifico en 55 años la edad para varones y mujeres, para estas últimas, el decreto 3135 había fijado la edad de retiro en 50 años, y dispuso en su artículo que el empleado oficial que servia o haya servido veinte años continuos o discontinuos y llegue a la edad de 55, tendrá derecho a que por la respectiva caja de previsión se le pague una pensión mensual vitalicia de jubilación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario que sirvió de base para los aportes durante el último año de servicio.<sup>3</sup>

## **RETIRO POR EDAD.**

Es oportuno recordar aquí, que la reforma administrativa de 1968 estableció el retiro por edad y consagro la correspondiente prestación para esta modalidad de retiro. En tal sentido, el artículo 31 del decreto 2400 de 1968 dispuso que todo empleado que cumpliera la edad de 65 años debería ser retirado del servicio, haciendo acreedor al afectado a una pensión de vejez equivalente al 20%, del último sueldo devengado más un 2% adicional por cada año de servicio.<sup>4</sup> Esta modalidad de retiro permite al Estado ayudar a las personas en la época más difícil de su vida, cuando no han tenido la oportunidad de servirle los 20 años exigidos para la jubilación, y facilita además la renovación de los cuadros administrativos.

Son pocos los trabajos que se han realizado con relación al tema objeto de

---

<sup>2</sup> Sistema de la ley 100. Pág. 54 p. e-f

<sup>3</sup> [www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm](http://www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm).

<sup>4</sup> [www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm](http://www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm).

estudio entre ellos se encuentra la tesis de grado elaborada por NUMA, Edgardo, OÑATE, Damelis y PINZON, Merlis, titulada “Análisis de las funciones Administrativas en Clínicas y Hospitales del Sector Público y Privado de la Ciudad de Santa Marta” que maneja una temática referente a las funciones administrativas en las entidades de salud de la ciudad de Santa Marta, pero no maneja temas relacionados con las reformas. En este estudio se enfatiza en la oportuna y adecuada aplicación de las funciones administrativas por parte de las instituciones prestadoras de los servicios de salud, brindan o aportan a los empleados un alto grado de conocimientos de estas técnicas que hacen parte de dichas funciones, lo cual los hace más diestros, a la hora de realizar su labor y crea un buen clima organizacional, aumentando así el buen desempeño del talento humano. Además de ello este estudio llegó a la conclusión de que a pesar que las personas encuestadas manifestaron estar satisfechas con la labor que realizan; es paradójico mirar que el (35%) de los empleados aseguran no recibir ninguna clase de incentivos es por que las expectativas de empleo que ofrece la región y el país no son las mas motivantes como para arriesgarse a dejar de lado un empleo que no brinde los medios para sentirse satisfechos y dar lo mejor de si para la cual labora. Todo esto conlleva al desanimo y desinterés por parte de los trabajadores para realizar cabalmente sus funciones y cumplir satisfactoriamente con los objetivos y planes trazados por la alta gerencia.<sup>5</sup>

El mismo trabajo, en lo que respecta a las funciones administrativas de dirección y control a través de una encuesta se concluyó “que el 41% de los colaboradores en las entidades de salud no se sienten plenamente satisfechos, ya que aseguran no recibir incentivos.”<sup>6</sup> Lo que demuestra el

---

<sup>5</sup> NUMA, Edgardo, OÑATE, Damelis y PINZON, Merlis. “Análisis de las funciones administrativas en Clínicas y Hospitales del sector público y privado de la ciudad de Santa Marta”. Tesis de Grado. Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. 2003. P. 119.

<sup>6</sup> NUMA, Edgardo, OÑATE, Damelis y PINZON, Merlis. Universidad del Magdalena, P 118.



desánimo y desinterés por parte de éstos para realizar cabalmente sus funciones.

Por otra parte, TEJEDA ZABALETA, Alonso, en su artículo: “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencia”. Publicado por la revista PSICOLOGIA DESDE EL CARIBE, presenta un análisis de las tres estrategias o modelos de gestión que actualmente tienen un significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones: Gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencia. Se señala que estos modelos de gestión están claramente relacionados entre si y que se deben estudiar como una unidad. También se pretende llamar la tensión sobre las dificultades de su implementación y la importancia de que se aborde de manera rigurosa, sistemática y científica. De allí que se intenta realizar un análisis de los diferentes niveles y variables que construyen estos modelos.<sup>7</sup>

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento humano se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente se ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión etc.) es que adquiera también los conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una alternativa de cambio organizacional.<sup>8</sup> Esto demuestra que la función de Dirección es una herramienta estratégica en el proceso de la gestión del talento humano.

---

<sup>7</sup> [www.realdc.com](http://www.realdc.com), [psicarib@uninorte.com](mailto:psicarib@uninorte.com) Pág. 2

<sup>8</sup> [www.realdc.com](http://www.realdc.com) [psicarib@uninorte.com](mailto:psicarib@uninorte.com) Pág. 20.

En cuanto a las reformas laborales y los sistemas de seguridad social se refiere, PAGAN, José en su artículo: “Reformas al Sistema de Seguridad Social y el Mercado Laboral en los Estados Unidos y Canadá” publicado por la revista Trimestre Económico, evalúa el efecto en el mercado laboral de las reformas mas recientes que se han propuesto o aplicado a los sistemas de seguridad social de los Estados Unidos y Canadá. Es inevitable que en un futuro no muy lejano los beneficios tendrán que disminuir, la edad de jubilación incrementará o los impuestos de nomina tendrán que aumentar para que los sistemas sean viables financieramente. El aumento de las esperanzas de vida, las reducciones de las tasas de participación laboral por la jubilación temprana y los aumentos relativos en el tamaño de la población de la tercera edad en esos países ponen en duda la viabilidad fiscal a largo plazo de los sistemas públicos de pensiones en estos países.<sup>9</sup>

Las consecuencias de estas políticas para el mercado laboral son muy importantes. Los aumentos en jubilación temprana inducirán a los trabajadores a posponer su retiro, sobre todo si esta política se aplica de manera rápida y sin anticiparse. Sin embargo esta política podría tener efectos negativos, como, por ejemplo, reducciones en la participación laboral, en particular para los enfermos. También existe la posibilidad que en un incremento de la edad de retiro resultaría en aumentos en las tasas de incapacidad ya que el trabajador utilizaría este método para obtener fondos antes de la edad normal de retiros. Una opción viable sería combinar o sustituir el sistema vigente de beneficios definido con un sistema de cuentas personales de ahorro para el retiro. Se sugiere que estas cuentas podrían proporcionar mayores beneficios que el sistema actual sin necesidad de incrementar los impuestos en la nómina.

10

---

<sup>9</sup> [www.realdc.com](http://www.realdc.com), [Trimestre@fce.com.mx](mailto:Trimestre@fce.com.mx) Pág. 957

<sup>10</sup> [www.realdc.com](http://www.realdc.com), [Trimestre@fce.com.mx](mailto:Trimestre@fce.com.mx) Pág. 958

## **1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.**

En las instituciones colombianas pertenecientes o vinculadas al sector de la salud y, posteriormente , en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta, se observan situaciones complejas de tipo administrativo en relación con el manejo del talento humano y lo concerniente a su seguridad social, debido a las reformas pensionales, laborales que se han presentado. Estas reformas han acarreado manifestaciones, de insatisfacción por las diferencias en la asignación de recursos a las entidades de servicios de salud y de Seguridad Social, para atender a una parte importante de la población.

Se presentan grandes desigualdades e ineficiencias en los niveles de protección a los afiliados como resultado de la existencia de varias entidades con diversos regímenes de beneficios y coberturas. Como es el caso de la subcontratación por parte de algunas compañías para tener el personal temporalmente a fin de minimizar costos en la mano de obra y descuidar la protección para estos colaboradores, colocando un espacio de igualdad en salarios, condiciones laborales, protección de riesgos profesionales, salud y protección en la maternidad, entre estos y los colaboradores permanentes; a pesar de que la simple intermediación de la mano de obra no le exonera a la compañía usuaria del subcontrato de su responsabilidad en materia de la seguridad social para con estos colaboradores.

Una de las dificultades que gira entorno a las reformas pensionales, es el despido masivo sin causa alguna, con el fin de no otorgarle la pensión a los trabajadores. Además se aprueba el aumento en la edad para adquirir la

pensión; para las mujeres y hombres. Muchas veces estas personas no tienen la capacidad física para continuar laborando, pero la necesidad de tener una pensión les obliga, debido a que algunas veces no tienen la edad establecida, pero tienen el tiempo suficiente de estar laborando. El problema de la remuneración es el más delicado y complejo tratándose de los diversos dominios de la función pública al establecer la escala de salarios, debido a que la tasa de aumento es cada vez menor y por ende, desfavorable para los colaboradores. Teniendo en cuenta que esta remuneración no se encuentre acorde con las necesidades de los colaboradores. Además de ello, el aumento en la jornada laboral, que trajo consigo la reducción de las horas extras, y por ende la disminución de los ingresos salariales de los colaboradores.

Para que la función pública atraiga y conserve a su servicio a un personal de condiciones sobresalientes, tiene que ofrecer una buena retribución. Debido a las actuales presiones inflacionistas y a las nuevas necesidades de talento científico, profesional y de la gestión del talento humano por competencias, que son actividades vitales de la administración, la política de retribuciones constituye uno de los factores mas apremiantes de la administración del personal de hoy día.

#### **1.2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

**¿CUAL HA SIDO LA INCIDENCIA DE LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL, EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS CLÍNICAS PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVICIOS (IPS) DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA 2000-2005?**

### **1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION**

La necesidad e importancia de investigar como incidió la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta, debido a que si se conoce esta incidencia, se logrará llevar un control preliminar, concurrente y de retroalimentación en las estrategias llevadas a cabo por la gerencia en el proceso de gestión del talento humano.

Esta investigación es de utilidad para proponer la obtención del conocimiento y manejo adecuado de las reformas, puesto que les permitirá a los gerentes tener un mejor desempeño en el proceso de la gestión del talento humano, logrando un alto grado de satisfacción laboral en los colaboradores y por ende un aumento en la calidad del servicio brindado a la comunidad de la región, ya que los usuarios recibirán una buena asistencia en aspectos de salud.

No tener el pleno conocimiento de la incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social, en la gestión del talento humano, obedece a un grado de incertidumbre que no le preemitirá al gerente o al personal encargado de guiar al personal, tomar decisiones estratégicas y correctivos con eficiencia, cuando se presente cualquier situación que afecte a la organización o a los colaboradores, en lo que respecta a su clima organizacional y a su vez a su desempeño que es reflejado en la labor llevada en la organización para con los usuarios de las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), debido a la falta de motivación que los colaboradores tienen, generándose de esta forma

una insatisfacción laboral.

Además permitió un beneficio recíproco por parte de los gerentes y sus colaboradores y por ende de la ciudad; a través de la motivación, la comunicación y la guía, logrando de esta forma un mejor desempeño y buen manejo de las competencias en la gestión del talento humano. No obstante los principales beneficiarios con este estudio son los colaboradores, y el personal encargado de la gestión del talento humano, debido a la producción de conocimientos que esta investigación le proporcionará en lo que respecta a la incidencia de estas reformas, a la hora de plantear decisiones estratégicas en el proceso de la gestión del talento humano, aplicando debidamente las funciones de dirección y control; en lo que respecta a esta temática y por ende al mejoramiento continuo del servicio de salud en la ciudad.

No obstante es de gran importancia tanto para la autora, como para la universidad, ya que este estudio servirá de base para el planteamiento de nuevas hipótesis, en lo que respecta a la motivación y grado de satisfacción de los colaboradores en las clínicas, proporcionando un amplio conocimiento en esta temática.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis acerca, de la incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social, en la gestión del talento humano, en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta; para identificar el impacto de las reformas en la practica de funciones administrativas de dirección y control.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar los aspectos mas relevantes de la reforma laboral, pensional y de seguridad social, para obtener la información de apoyo al objeto de estudio.
2. Identificar la incidencia de la reforma laboral en la gestión del talento humano que labora en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), para observar el impacto de las reformas en éstas.
3. Identificar los elementos y características de las reformas y su relación con las funciones administrativas de la dirección y control para realizar un diagnóstico de ayuda, al sector de la salud en lo concerniente a la gestión del talento humano.

## **1.5. MARCO TEÓRICO**

La necesidad de dar a conocer las reformas laboral, pensional y de seguridad social, debido a la problemática que comenzó a girar en torno a estas reformas; es sin duda algún elemento fundamental para la formulación y evaluación de este estudio.

Esta investigación se llevo a cabo en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta, tomando como instrumentos claves, toda la teoría y legislación que sobre en particular exista, con relación al objeto de estudio.

### **1.5.1 MARCO DE REFERENCIA.**

Muchos conceptos de la organización proceden de la antigüedad, ya que desde sus inicios se vio reflejada en los hechos históricos de la humanidad. Incluso se han encontrado referencias de la división de mano de obra y delegación en el antiguo testamento. Sin embargo, las organizaciones modernas y su estudio sistemático comenzaron realmente en la Revolución Industrial. Por consiguiente se procederá a presentar una contextualización de las teorías que se han presentado, en lo concerniente al talento humano.

#### **1.5.1.1 TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS**



## **LA DIVISION DEL TRABAJO.**

Una de las primeras contribuciones a lo que se conoce hoy en día como teoría de la organización fue el economista Adam Smith (1723-1790), quien demostró que podría obtenerse mas eficiencia mediante la división y especialización de la mano de obra; a través de la especialización y a la división del trabajo entre diez personas, se podrían producir hasta 48.000 alfileres al día. Este trabajo estableció las bases para estudios posteriores de teóricos organizativos e industriales, tales como Max Weber y Frederick Taylor quienes defendieron la teoría de reducir el ámbito de actuación de los trabajadores para poderse especializar y mejorar la eficiencia.<sup>11</sup>

## **WEBER Y LAS REGLAS DE LA BUROCRACIA.**

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) fue indiscutiblemente el autor más influyente en su época sobre la teoría de la organización. Su monumental trabajo presentaba la burocracia como la forma ideal de organización. En los años de 1800 era muy corriente que las organizaciones fueran simplemente extensiones de la estructura familiar en donde los contratos y las promociones se basaban generalmente en el favoritismo. La subjetividad predominaba sobre la objetividad. A medida que las organizaciones fueron creciendo durante la Revolución Industrial, cada vez se hacían mas aparentes las ineficiencias de las organizaciones del momento. La burocracia propuesta por Weber como una alternativa racional y eficiente, reunía las siguientes características:

---

<sup>11</sup> HODGE B, WILLIAM Anthony Y LAWRENCE Gales." Teoría de la organización, un enfoque estratégico". Edición 6º. Editorial. Prentice Hall. Madrid. 2003 P. 21

- La división de mano de obra estaba organizada de tal manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estaban definidas claramente y eran responsabilidades legítimas y oficiales.
- El personal era seleccionado sobre la base de los conocimientos técnicos demostrados mediante exámenes, formación o educación.
- El rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplina y controles. Estas reglas se aplicaban de manera impersonal y uniforme
- Para registrar las reglas y su cumplimiento se utilizaba un sistema de documentación escrita.
- Los oficiales administrativos no eran los propietarios de los medios de producción. El equipamiento y los privilegios pertenecían al puesto de trabajo u oficina, no a la persona que ocupaba ese cargo o despacho.
- Los administradores eran oficiales de carrera y trabajaban por su salario fijo.<sup>12</sup>

## **LA ESCUELA CLASICA.**

Los escritores de temas organizativos y de dirección se agrupan bajo en un encabezamiento común y estudian estos temas desde dos enfoques diferentes. Frederick W. Taylor se centro en la realización de los trabajos en los niveles inferiores de la organización. Henri Fayol, por otro lado, se centro en el estudio de un modelo racional de la alta dirección de una organización, estos dos enfoques tienen dos cosas en común:

(1) Propusieron la mejor forma de dirigir y (2) intentaron desarrollar técnicas racionales que ayudarían a construir la estructura y los procesos necesarios para coordinar las acciones en una organización.

---

<sup>12</sup> HODGE B, WILLIAM Anthony Y LAWRENCE Gales, Teoría de la organización, un enfoque estratégico. Edición 6º. Editorial. Prentice Hall. Madrid. 2003 P. 21

En la actualidad, aquellos que lean el libro de Taylor, **Los Principios de la Administración Científica** (Principles of Scientific Management) pueden pensar que estos principios eran deshumanizados y que explotaban a los trabajadores. Esta no era su intención. Taylor y sus seguidores creyeron que la clave para una dirección eficiente y unas relaciones positivas en el trabajo era el estudio científico de los trabajos realizados por los trabajadores para descubrir los pasos poco eficaces. Además, Taylor buscaba simplificar las tareas de los trabajadores para que pudieran ser formados fácilmente y así poder dominar sus trabajos.

Aproximadamente hacia misma época en que Taylor y sus seguidores desarrollaban los principios de dirección científica, Henri Fayol empezó a investigar en las organizaciones en Francia. A diferencia de Taylor, Fayol concentró sus esfuerzos en explicar los trabajos de los niveles administrativos de las organizaciones, y mantenía que era posible desarrollar un conjunto de principios universalmente aplicables (es decir, la mejor manera) que se pudieran usar para mejorar las prácticas directivas.

Según Fayol hay dos funciones de dirección que son especialmente importantes:

La **Coordinación** y la **Especialización**. Pero no hay acuerdo con respecto al número exacto de principios que Fayol y sus colegas propusieron como instrumentos de coordinación y control. Si hay una aceptación generalizada de que la coordinación se logra acogiéndonos a cuatro principios de Fayol. El primero es el **Principio Escalar**, el cual establecía que la coordinación recibiría ayuda de la distribución jerárquica de autoridad en la organización, y porque tanto la autoridad como el control de una organización se distribuirían en una estructura principal.

El segundo era el **Principio de Unidad de Mando**, el cual establecía que los trabajadores solo debían responder a un superior, porque si se respondía a más de uno se podía crear confusión y una posible fuente de conflictos. Una atención especial se centro en el tercer principio, el **Ámbito de Control**, que identificaba el número óptimo de subordinados que un supervisor podría controlar eficaz y eficientemente. El cuarto, el **Principio de excepciones**, establecía que los sucesos o asuntos rutinarios deberían ser tratados por los empleados de la escala jerárquica mas baja, permitiendo así que la alta administración solucionara problemas inusuales o excepcionales. La segunda función de la dirección, la **Especialización**, se lograba en virtud de cómo se formaban los departamentos y la agrupación de trabajos.<sup>13</sup>

## **LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

El enfoque de las Relaciones de las organizaciones exploraba el papel de los grupos y los procesos sociales en las organizaciones. Aunque en estas perspectivas han contribuido varios investigadores, quizá los trabajos más destacables son los estudios de Hawthorne en Wester Electric, realizados por Roethlisberger y Dickson, y los trabajos de Elton Mayo.

En estos estudios los autores indagaban los puntos de vistas de una dirección científica orientada hacia la eficiencia y hacia la racionalidad del trabajo. En cambio, estos investigadores descubrieron que las interacciones de grupos y el clima social del trabajo también eran importantes para su rendimiento. Entre otros trabajos dignos de destacar en esta escuela se pueden incluir el libro de **Chester Barnard** titulado **las funciones del ejecutivo** (The Funtions of the executive) y **El lado Humano de la Empresa** (The Human side of enterprise)

---

<sup>13</sup> HODGE B, WILLIAM Anthony Y LAWRENCE Gales, Teoría de la organización, un enfoque estratégico. Edición 6º. Editorial. Prentice Hall. Madrid. 2003 P. 22

de **Douglas McGregor**. Un punto que recibió mucha importancia en ambos libros fue el hecho de que el objetivo de la eficiencia puede haber sido algo mal dirigido.

En general, ambos trabajos impugnaban la idea que las organizaciones fuesen entidades parecidas a las maquinas. Se centraban en el hecho de que las organizaciones estaban formadas por personas que tenían papeles y responsabilidades que sobrepasaban las de su mero trabajo en las organizaciones, y que además, dentro de las organizaciones, las personas tenían múltiples papeles y objetivos que algunas veces resultaban conflictivos. Aunque los teóricos clásicos veían las organizaciones como maquinas bien engrasadas, los teóricos de las relaciones humanas veían las organizaciones como coaliciones cambiantes de personas con necesidades múltiples y divergentes. Según la Escuela de las Relaciones Humanas la eficiencia organizacional es algo más que eficiencia.<sup>14</sup>

#### **1.5.1.2. TEORIAS SOBRE LA DIRECCION**

##### **Establecimiento de metas**

Afirma que las personas tienen metas consientes que las llenan de energía y dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin. Por lo tanto, una persona que desee ser contador público titulado, tiene una meta que guía la selección que hace de escuelas, cursos, preparación para exámenes profesionales y estrategias para entrevistas de trabajo. Una persona cuya meta es convertirse en un empresario autoempleado estará motivado hacia acciones y más adecuadas para su personal.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> HODGE B, WILLIAM Anthony Y LAWRENCE Gales, Teoría de la organización, un enfoque estratégico. Edición 6º. Editorial. Prentice Hall. Madrid. 2003 P. 23.

<sup>15</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A. Administración una ventaja comparativa, 4º edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 469.

## Reforzamiento del desempeño

La ley del efecto: el comportamiento que es regido por consecuencias positivas tiene probabilidades de repetirse. Esta poderosa ley del comportamiento estableció el fundamento para innumerables investigaciones sobre efectos de las consecuencias positivas, a las que se denominan reforzadores, los cuales motivan el comportamiento.

Cuatro consecuencias clave del comportamiento alientan o desalientan el comportamiento de las personas:

1. Refuerzo positivo: aplicación de una consecuencia valorada que aumenta la probabilidad de que la persona repita el comportamiento que conduce a ella. Entre los reforzadores están las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño y aumentos de sueldo. De la misma importancia, los trabajos pueden ser reforzadores positivos.
2. refuerzos negativos: es decir, eliminar o detener una consecuencia indeseable.
3. castigo: o administración de consecuencia adversa. El refuerzo negativo puede comprender la amenaza del castigo, pero no aplicarlo cuando los empleados se conducen en forma satisfactoria. Al administrar un castigo, en general se preocupan por seguir las políticas y procedimientos de la empresa, y por las emociones de los empleados, las percepciones de justicia, aprendizaje y moral. <sup>16</sup>

## Teoría ERG

Teoría de Alderfer, postula tres conjuntos de necesidades: de **existencia**, relación y crecimiento. Las de existencias son todos los deseos materiales y fisiológicos. Las de **relaciones** implican relaciones con otras personas y se

---

<sup>16</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A. Administración una ventaja comparativa, 4ª edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 471.

satisfacen a través del proceso de compartir mutuamente pensamientos y sentimientos. Las necesidades de **crecimiento** motivan a las personas a cambiar a ellas mismas, o a su ambiente productiva o creativamente. La satisfacción de las necesidades de crecimiento viene de la utilización completa de las capacidades personales y del desarrollo de nuevas capacidades.<sup>17</sup>

### Necesidades de McClelland

David McClelland identificó diversas necesidades básicas que guían a la gente. Las necesidades más importantes para los gerentes, de acuerdo con este autor, son las de logro, afiliación y poder.

La necesidad de **logro** se caracteriza por una fuerte orientación hacia la obtención de metas y una obsesión por el éxito.

La necesidad de afiliación refleja un fuerte deseo de agradar a otras personas. Las personas con niveles altos de esta necesidad están más orientadas a llevarse bien con los demás y quizá menos preocupadas por tener un desempeño elevado.

La necesidad de poder es el deseo de influir en otras personas o controlarlas. Esta necesidad puede ser una fuerza negativa, llamada poder personalizado, si se expresa a través de la manipulación agresiva y la explotación de los demás.

18

### Empowerment

Es el proceso mediante el cual se comparte el poder con los empleados, lo que aumenta su confianza en su capacidad para realizar el trabajo y su creencia en que contribuyen con influencia en su organización. Este proceso resulta en la

---

<sup>17</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A. Administración una ventaja comparativa, 4° edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 476.

<sup>18</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A. Administración una ventaja comparativa, 4° edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 477.

modificación de las creencias de los empleados, es decir, de sentirse impotentes a creer firmemente en su propia eficacia personal. El resultado es que la gente actúa con más iniciativa y persevera más en el logro de sus metas y la visión del líder, incluso frente a obstáculos: primero, perciben significado en su trabajo, esto es, que su trabajo se adapta a sus valores y actitudes. Segundo, se sienten competentes, o capaces de realizar sus trabajos hábilmente. Tercero, tienen un sentido de autodeterminación, de elegir las tareas, métodos ritmo de su trabajo. Cuarto, tienen un impacto, es decir, una influencia en decisiones estratégicas, administrativas u operativas importantes, o en los resultados del trabajo.

Para favorecer el empowerment, la administración debe crear un ambiente en el que todo el mundo sienta que tiene una influencia real en las normas de desempeño y en la eficacia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Dicho ambiente reduce los costos, por que se necesitan menos personas para supervisar, monitorear y coordinar. Se mejora la calidad y el servicio, por que hace el trabajo. También permite acción rápida, por que en el lugar la gente advierte problemas, soluciones y oportunidades de innovación en las cuales tiene “el poder de actuar.”<sup>19</sup>

#### Teoría de las necesidades de Maslow

Teoría de la jerarquía, una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y concluyo que una vez satisfecha una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.

---

<sup>19</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A. Administración una ventaja comparativa, 4° edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P483.



1. Necesidades Fisiológicas: estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos.
2. Necesidades de Seguridad: para librarse de riesgos físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de Asociación o Aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de Estimación: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen las necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad de si mismo.
5. Necesidades de Autorelación: Maslow considero a esta como la necesidad más alta de su jerarquía, se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.<sup>20</sup>

## **1.5.2. MARCO LEGAL**

### **1.5.2.1. CONDICIONES DE LA LEY 100**

#### Sistemas General de Pensiones

Art. 10 objeto del sistema general de pensiones: este sistema tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente Ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de la población no

---

<sup>20</sup> KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12° edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P. 506-507.

cubiertos con un sistema de pensiones.<sup>21</sup>

## **REFORMA LABORAL**

El 27-12-2002 se promulga la Ley No. 789 por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Constituyendo el sistema de protección social como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos, para obtener como mínimo el derecho a la salud, la pensión y el trabajo. Señala que en el área de las pensiones el objeto fundamental es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados y que, en cuanto a la salud, los programas deben estar enfocados a permitir que los ciudadanos puedan acceder a los servicios básicos en condiciones de la calidad y la productividad.

Plantea que el sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Crea el Fondo de Protección Social como una cuenta especial de la Nación sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (o a la entidad que haga sus veces), cuyo objeto es la financiación de programas sociales que el gobierno nacional defina como prioritarios, así como aquellos proyectos estructurados para la obtención de la paz. Asimismo crea el subsidio temporal de empleo, administrado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como mecanismo contra cíclico y de fortalecimiento del mercado laboral dirigido a las pequeñas y medianas empresas, que generen puestos de trabajo a jefes cabeza de hogar desempleados. Indica que este beneficio sólo se debe otorgar a la empresa

---

<sup>21</sup> Sistema de la ley 100. Pág. Art.

por los trabajadores adicionales que devenguen un salario mínimo legal vigente, hasta el tope por el que defina el gobierno nacional.

\* Anticipándose a la nueva Constitución Política de 1991, el Congreso de la República expide en 1990 la Ley 50, en donde se introducen modificaciones sustanciales a las relaciones obrero patronal orientado a facilitar el ingreso de Colombia a los mercados mundiales dentro del proceso de apertura económica.

\* En la Carta Política de 1991 se consagran los principios orientadores en materia laboral, de los sectores público y privado (artículos 53 a 57).<sup>22</sup>

## **REFORMA DE SEGURIDAD SOCIAL**

\* El 10-07-2003 se aprueba la Ley No. 828 por la cual se expiden normas para el control a la evasión del Sistema de Seguridad Social. Establece que las autoridades competentes están obligadas a verificar el cumplimiento por parte de las empresas de servicios temporales de sus obligaciones con el Sistema de Seguridad Social en salud, riesgos profesionales y pensiones, incluyendo los aportes que sean procedentes a Cajas de Compensación Familiar, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y al Servicio Nacional de Aprendizaje, como requisito para mantener vigente su certificado de funcionamiento, siendo causal de revocatoria de la autorización la mora superior a 45 días en el cumplimiento de la empresa de sus obligaciones frente a cualquiera de los regímenes a que deba vincular a los trabajadores temporales, conforme los descuentos obligatorios que se deben realizar. Entre otros aspectos señala que dentro del proceso de facturación o cobro a los empleadores o terceros beneficiados, las empresas deben especificar la parte que debe ser aplicada al cumplimiento de sus obligaciones con la seguridad social en cada uno de los regímenes citados.

---

<sup>22</sup> [www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm](http://www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm).

## **REFORMA PENSIONAL**

En noviembre de 2001 el gobierno nacional presenta un proyecto de reforma pensional al Pacto Político y Social. La iniciativa gubernamental inicia un proceso de concertación con representantes de trabajadores, partidos políticos, comisiones séptimas de Cámara y Senado, gremios económicos y fondos de pensiones. El proyecto busca adaptar las circunstancias del mercado pensional a las nuevas condiciones demográficas, promover la equidad, evitar que existan grupos con mayores beneficios y viabilizar financieramente el sistema.

Algunos elementos claves de la reforma son los siguientes: establece la edad de 70 años como límite para el retiro forzoso; propone que en el sector público no hayan pensiones que superen los 20 salarios mínimos mensuales y que exista una pensión mínima equivalente al salario mínimo mensual; contempla la creación de un Fondo Solidario de Subsistencia para mayores de 60 años que se encuentren en situación de indigencia, que se alimente con aportes de las Cajas de Compensación, el presupuesto general de la nación, los municipios y el 1% de los ingresos superiores a los 20 salarios mínimos; plantea incrementar gradualmente el aporte de 13,5% hasta completar 15,5%; señala que los fondos administradores de pensiones, tanto públicos como privados, tienen que devolver los dineros aportados por los trabajadores, en caso de que no se completen las semanas de cotización; y exige un mínimo de 26 semanas de cotización para pensión de invalidez por accidentes, y en caso de invalidez no derivada de accidentes esta exigencia se eleva a 150 semanas cotizadas (ver "Agencia Colombiana de Noticias", Santa fé de Bogotá, 13-11-2001).

El 28-12-99 se promulga la Ley No. 549 por la cual se dictan normas tendientes a financiar el pasivo pensional de las entidades territoriales, se crea el Fondo

Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales y se dictan otras disposiciones en materia prestacional. Establece que con el fin de asegurar la estabilidad económica del Estado, las entidades territoriales deben cubrir en la forma prevista en esta Ley, el valor de los pasivos pensionales a su cargo, en los plazos y en los porcentajes que señale el gobierno nacional. Señala que esta obligación debe cumplirse a partir de la entrada en vigencia de esta norma. Destaca que en todo caso, los pasivos pensionales deben estar cubiertos en un 100% en un término no mayor de treinta años. Indica que para este efecto se deben tomar en cuenta tanto los pasivos del sector central de las entidades territoriales como los del sector descentralizado y demás entidades del nivel territorial.<sup>23</sup>

### **1.5.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.5.3.1 LA SEGURIDAD SOCIAL**

Mientras que Bolander y Shell presenta que la seguridad social ofrece un plan de seguros diseñados para proteger a las personas contra la pérdida de ingresos por diversas causas. Estas causas pueden incluir retiro, desempleo, incapacidad o, en el caso de los dependientes, la muerte del trabajador que los sostiene. Así al igual que cualquier tipo de seguro de accidente, la seguridad social no otorga reembolsos excepto en el caso de la privación de ingresos a causa de la pérdida del empleo. Existen tres tipos principales de pensiones:

1. Seguros para personas de la tercera edad.
2. seguros de incapacidad
3. Seguros para sobrevivientes.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> [www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm](http://www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm).

<sup>24</sup> BOHLANDER, George, SNELL, Scout y SHERMAN; Arthur. Administración de Recursos Humanos. Edición 12º Editorial Thomson editores. 2001, México. P 439-440.

Según Gary Dessler la seguridad social ofrece tres tipos de prestaciones en primer lugar están las conocidas prestaciones por jubilación. Estas empiezan a correr cuando alguien se jubila al cumplir la edad establecida por la ley. Se encuentran las prestaciones por defunción y para los supersutiles. Estas proporcionan pagos mensuales a sus dependientes, sea cual fuere su edad de fallecer, de una cuenta suponiendo que esté asegurado al tenor de la ley de seguridad social. Por ultimo están los pagos por incapacidad. Estos son mensuales que se les entregan al beneficiario y a sus dependientes, en caso que padeciera una incapacidad total para trabajar y de que cumplan con los requisitos laborales.

#### Planes de pensión

Planes que pagan una cantidad fija cuando los empleados llegan a una edad establecida para su jubilación, o cuando no pueden seguir laborando a causa de una discapacidad.

Plan de pensión con prestaciones definidas: plan que contiene una formula para determinar las prestaciones de jubilación.

\* Plan de aportaciones definidas: plan que especifica el aporte que hará el empleados para el fondo de pensiones o ahorro para la jubilación de los empleados.

\* Plan diferido de reparto de utilidades: plan con el cual cierta cantidad de las utilidades acreditadas a la cuenta de cada empleado, y será pagadera a su jubilación, liquidación o fallecimiento.<sup>25</sup>

### **1.5.3.2. CONTEXTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Según Chiavenato en la actualidad las organizaciones ampliaron el concepto de sociedad para incluir a los colaboradores, que son tratados como socios.

---

<sup>25</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Edición 8°. editorial Prentice Hall. México, 2001. P 491-491.

Cada socio esta dispuesto a invertir sus recursos en la organización, en la medida que obtenga retornos apropiados.

Los objetivos de la gestión del talento humano o ARH pasaron a ser estrategias y sus procesos son: admitir, aplicar, compensar, retener, desarrollar y monitorear personas. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, se encargan de la prevención de enfermedades y acciones relacionadas con el trabajo. La higiene en el trabajo se relaciona con condiciones ambientales de trabajo que aseguren salud física y mental a las personas. Sus principales aspectos son: ambiente físico de trabajo, ambiente psicológico, aplicación de principios de salud ocupacional.

De acuerdo con el autor Chiavenato el talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues dependen aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Esta es la forma como el autor conceptualiza su pensamiento frente al talento humano.<sup>26</sup>

### Concepto de Remuneración

Chiavenato afirma, como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la contribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de compensación para las personas, si

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Edición 1ª. Editorial Mc Graw - Hill. Santa Fé de Bogotá. 2002. P. 7, 8,9.

reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí deriva el concepto de remuneración total del empleado.

### **Salario Nominal y Salario Real**

El salario representa la principal forma de compensación organizativa. Existe el Salario Nominal que representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el Salario Nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona, y por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

El Salario Real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del, valor real no significa aumento salarial, el Salario Nominal se modifica para proporcionar el Salario Real equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento real del salario).<sup>27</sup>

## **RELACIONES CON LOS EMPLEADOS**

Los gerentes en línea de supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren la atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas, personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos,

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Edición 1ª. Editorial Mc Graw - Hill. Santa Fé de Bogotá. 2002. P. 203, 204, 206.



drogadicción, tabacalismo o alcoholismo, problemas que afectan el desempeño de las personas. Algunas de estas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos.

Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes.

Es obvio que mientras los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

WERTHER, DAUS y KEITH enfatizan el departamento de recurso humano ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. El departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brindan, al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga más éxito en la tarea de motivar a su personal.<sup>28</sup>

Mientras los anteriores autores enfatizan en la relación entre la motivación y la satisfacción laboral, DIEZ; GARCIA, GILBERT y PEÑIARES la enmarcan como un sentimiento individual que en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben con las que

---

<sup>28</sup> WERTHER, William, DAUS, Keith. Administración de Personal y recursos humanos. Edición 5ª. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000. P 440.

estiman deberían recibirse incluso, con aquellas que les gustare obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización. .<sup>29</sup>

Según los autores BATEMAN y SNELL si la gente siente que se le trata con justicia por los resultados que obtienen o los procesos que utiliza, se sentirá satisfecha. Pero no por ello será más productiva que si está insatisfecha; en ocasiones, la gente esta contenta con su trabajo por que no tiene que trabajar duro. Pero la insatisfacción, que se acumula a través de muchas personas, tiene mayores probabilidades de producir 1) rotación elevada, 2) mayor ausentismo, 3) menor civismo corporativo, 4) más dificultades y demandas, 5) huelgas, 6) robos, sabotaje y vandalismo y 7) menos salud mental y psíquica. Todas estas consecuencias de insatisfacción son costosas para las organizaciones, ya sea directa o indirectamente.<sup>30</sup>

### **1.5.3.3. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

#### **1.5.3.3.1. DIRECCIÓN**

Los autores manejan la premisa que dirigir equivale también a seguir, los indicadores que permitirán medir la existencia de la dirección aplicada tanto a Clínicas como hospitales son la motivación, el liderazgo y la comunicación.

### **MOTIVACION**

Contrastando las definiciones de los diferentes autores, KOONTZ, Y WEIHRICH, la motivación es un término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos y necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus colaboradores, es decir que realizan cosas con

---

<sup>29</sup> DIEZ, Emilio, GARCIA, Julio, MARTIN, Francisco y PERIAÑEZ, Rafael, Administración y Dirección, Edición 1º Editorial Mc Graw - Hill. Madrid. 2001, P. 376

<sup>30</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A.. Administración una ventaja comparativa, 4º edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 488.

las que se esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los colaboradores a actuar de determinada manera.<sup>31</sup>

Stoner, Freeman y Gilbert definen la motivación como una característica psicológica humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.<sup>32</sup>

Mientras que los autores BATEMAN y SNELL, conceptualizan la motivación como una. La Motivación, se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Todos los comportamientos, con excepción de los reflejos involuntarios como los parpadeos oculares (que tienen poca relación con la administración), son motivados. Una persona muy motivada trabajará mucho para alcanzar metas. Con la capacidad y el entendimiento adecuado del trabajo, dicha persona será sumamente productiva.<sup>33</sup>

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se aprecia mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, los líderes también pueden favorecerlas o estorbarlas por medio del ambiente organizacional que crean. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como la administración.

---

<sup>31</sup> KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12° edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P. 501.

<sup>32</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6°. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P584-484.

<sup>33</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A.. Administración una ventaja comparativa, 4° edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 468.

## LIDERAZGO

Mientras el autor Harold Koont el liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se adelantara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en si mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es el trabajo de la experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que en un grupo alcance objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir las metas organizacionales.<sup>34</sup>

Mientras Koontz definen el liderazgo como un proceso de influencia para Stoner, Freeman y es un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas; contiene cuatro aplicaciones.

1. Aplicación de los empleados
2. Poder: capacidad de ejercer influencia, es decir, de cambiar las actividades o la conducta de personas o grupos.
3. Influencia: cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo.
4. convergencia de los 3<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12° edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P. 532.

<sup>35</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6°. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P514.

## COMUNICACIÓN

Según Stoner y sus compañeros definen la comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Su definición en tres puntos esenciales; 1. que la comunicación extraña la participación centra la atención de las personas y, por consiguiente, que para extender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.

2. que la comunicación extraña un significado compartido lo que sugiere, que para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando.

3. que la comunicación extraña símbolos; es decir; que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.<sup>36</sup>

Harold y sus compañeros la definen de forma mecánica, como una transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Tal modelo se centra en particular en el emisor de la comunicación, transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. También presta atención al ruido que interfiere en la buena comunicación y la retroalimentación, que facilite a la comunicación.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6°. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P 575-576.

<sup>37</sup> KOONTZ, Harold Y WEHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12° edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P.588.

#### 1.5.3.3.2. EL CONTROL

Los autores KOONTZ Y WEIHRICH se definen como la medición y conexión del desempeño de asegurar que se están cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los planes elaborados para lograrlos. Se establece un proceso de básico de control compuesto por tres etapas:

**Los Estándares:** son criterios de desempeño. Son los escogidos de todo programa de planeación de los cuales deben realizarse mediciones del desempeño objeto de advertir a los administradores acerca del funcionamiento de las cosas sin que tenga que estar pendientes de cada paso en la ejecución de los planes.

**Corrección del Desempeño:** se efectúa de acuerdo con los estándares precisos, la medición, el desempeño podría definirse como la remisión del comportamiento y del trabajo del empleado para reconocer sus meritos y corregir sus debilidades. Pero, a medida que los cargos se alejan del trabajo puramente técnico en un taller, en donde se pueden definir unidades de medidas, el control se hace mucho más complejo.

**Corrección de las Desviaciones:** es el punto en el cual el control se destaca como una parte integral de todo el sistema de administración y en el que puede relacionarse con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones reformando sus planes o reasignando y aclarando tareas; mejorando la selección del personal capacitando o mediante técnicas de liderazgo más efectivos.

**Delegación:** viene hacer el hecho de conferir o de dar autoridad, funciones y tareas; las cuales se convierten en el indicador que permitirá establecer junto con la selección del alcance los niveles de organización.

**La Autoridad:** definida como el poder que tiene la persona de ejercer, a través de su puesto, su criterio en la toma de decisiones que afectan a terceros.<sup>38</sup>

**La Integración:** se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal.

Los autores BATEMAN y SNELL definen que el control también se encuentra íntimamente ligado al desempeño de la siguiente forma:

#### 1. Establecimiento de estándares de desempeño

Toda organización se ha fijado metas, en cuanto a rendimiento, innovación, satisfacción de grupos interesados y otras. **Un estándar** es el nivel de desempeño esperado para una meta determinada. Los estándares son unidades de medida que establecen los niveles de desempeño deseados, y funcionan como parámetros de comparación contra los cuales evaluar el desempeño real. Es posible establecer estándares para cualquier actividad: financiera, operativa, legal, de beneficencia y otras.<sup>39</sup>

#### 2. Medición del desempeño

Los datos de la medición del desempeño provienen de tres fuentes: informes por escrito, informes orales y observaciones personales.

#### 3. Tomar medidas correctivas

Corregir las desviaciones importantes garantiza que las operaciones se ajusten donde sea necesario a fin de alcanzar los resultados que se plantearon en un principio. El gerente debe actuar de inmediato y con energía en cuanto

---

<sup>38</sup> KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12° edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P.235.

<sup>39</sup> BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A.. Administración una ventaja comparativa, 4° edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 578.

descubra variaciones importantes. El control efectivo no tolera retrasos, excusas o excepciones innecesarias.<sup>40</sup>

Según Stoner, Freeman y Davis el control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, de hecho el control esta mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planeación, organización y dirección, una parte esencial en el proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se sugieran.<sup>41</sup>

### **Pasos en el proceso del control**

#### **1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento**

En un plano ideal las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos. 1. metas definidas en forma vaga, las metas enunciadas con exactitud y los objetivos mensurables.

2. Medir resultados. Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

3. determinar si los resultados corresponden a los parámetros. En muchos sentidos, este es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios

---

<sup>41</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6°. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P 610.



previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que “todo esta bajo control”.

4. tomar medidas correctivas. Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicare en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan solo en identificar los casos pasados.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6°. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P 611-612.

## **1.6. FORMULACION DE LA HIPOTESIS**

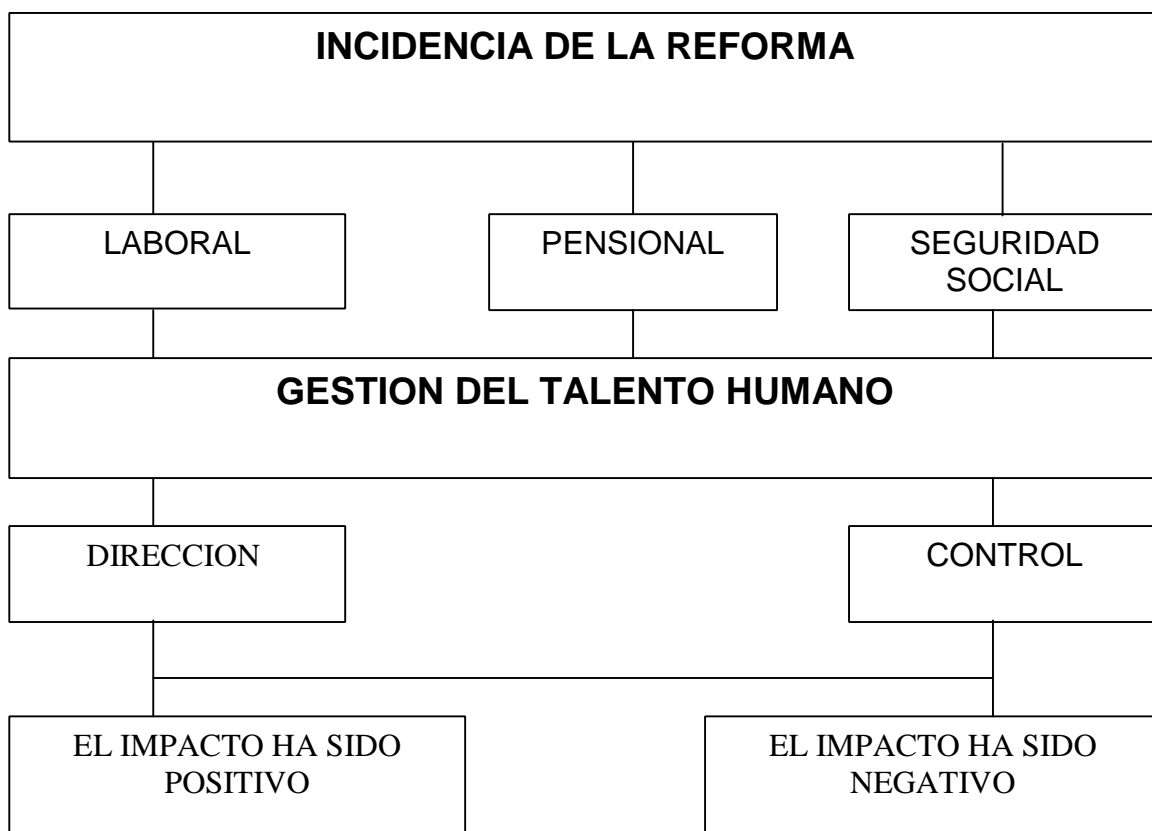
### **1.6.1 HIPOTESIS GENERAL**

Ho: el impacto de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano y en la practica de las funciones administrativas de dirección y control, de las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta ha sido positivo.

### **1.6.2. HIPOTESIS NULA**

Hi: el impacto de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano y en la practica de las funciones administrativas de dirección y control, de las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta ha sido negativo.

### 1.6.1. GRAFICACION DE LA HIPOTESIS



## **1.7. DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

El modelo de investigación según la pertinencia de la investigación es el **EXPLICATIVO**.

El tipo de investigación fue el propósito de este estudio, “explicar”, como incidió la reforma pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano desde un punto de vista analítico.

Pretendió identificar los elementos y características de la reforma, en cuanto a su relación existente con las funciones administrativas de control y dirección; a fin de explicar por que ocurre este fenómeno y describir en que condiciones se da la incidencia de la reforma en la gestión del talento humano.

## **1.8. DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y DEL ESPACIO GEOGRAFICO**

### **1.8.1. DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL**

Este estudio comprendió el análisis de la incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano, en las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta periodo comprendido entre el año 2000 al 2005.

### **1.8.2. DELIMITACION DEL ESPACIO GEOGRAFICO**

El trabajo se realizo en el municipio de Santa Marta, departamento del magdalena. La ciudad de Santa Marta se encuentra limitada geográficamente: al norte con el Mar Caribe; al oriente con Riohacha y Valledupar, al sur con el Distrito de San Juan del Córdoba; al occidente con el Mar Caribe. La ciudad de Santa Marta se encuentra localizada a:

Latitud Norte con 11° 12` 18”

Latitud Oeste con 74° 13` 45”

Se encuentra situada a 4 metros sobre el nivel del mar.

### **1.8.3. DURACIÓN ESTIMADA**

El estudio se realizó en 4 meses a partir de la aprobación del proyecto, por el comité de memoria de grado del programa de Administración de Empresas.

### **1.9. POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

#### **CLINICAS PRIVADAS DE SANTA MARTA**

1. Clínica la Milagrosa
2. Clínica la Capri
3. Clínica Mar Caribe
4. Clínica la Mujer

### 1.9.1 PERSONAL DE LA CLINICA LA MUJER

PERSONAL DE LA CLINICA LA MUJER		
	N. Colaboradores	Porcentaje
Personal Administrativo	24	26%
Personal Asistencial	69	74%
<b>TOTAL</b>	93	100%

### 1.9.2. PERSONAL DE LA CLINICA MARCARIBE

PERSONAL DE LA CLINICA LA MARCARIBE		
	N. Colaboradores	Porcentaje
Personal Administrativo	63	30%
Personal Asistencial	145	70%
<b>TOTAL</b>	208	100%

### 1.9.3 PERSONAL DE LA CLINICA CAPRI

PERSONAL DE LA CLINICA LA CAPRI		
	N. Colaboradores	Porcentaje
Personal Administrativo	24	37%
Personal Asistencial	41	63%
<b>TOTAL</b>	65	100%

### 1.9.4 PERSONAL DE LA CLINICA LA MILAGROSA

PERSONAL DE LA CLINICA LA MILAGROSA		
	N. Colaboradores	Porcentaje
Personal Administrativo	37	32%
Personal Asistencial	78	68%
<b>TOTAL</b>	115	100%

Clínica el Prado: esta institución hacía parte de la población del objeto de estudio del proyecto; para llevar a cabo su ejecución con cabalidad. Pero al no recibir una respuesta al oficio entregado el 13 de marzo de 2007, después de haber realizado una serie de visitas, sin obtener una respuesta. Por tal razón se vio en el inconveniente de excluirla del estudio.

### 1.10. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, se tuvo en cuenta que las variables a investigar tienen un comportamiento normal de la población objeto de estudio es mayor de 30 elementos, es por ello que se decidió remplazar al nivel de confianza  $(1-\alpha = 0.96)$  del 96 % representado por 1.96 unidades de desviación estándar. En lo que respecta al coeficiente de variación es del 10 % y el error de estimación es del 12 %.

La fórmula utilizada para hallar el tamaño de la muestra es:

$$n > \frac{(Z)^2 (N) (P)^2}{(E)^2 (N) + (Z)^2 (P)^2} \quad 43$$

En donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población = 481

$Z$  = Nivel de Confianza = 1.96

---

<sup>43</sup> SABINO, Carlos, El proceso de la investigación. Edición 2. Editorial el cid. Bogotá, 1985. P 85

P = Coeficiente de variación = 0.10

E = Error de Estimación = 0.02

$$n = \frac{(1.96)^2 (481) (0.10)^2}{(0.02)^2 (481) + (1.96)^2 (0.10)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (481) (0.01)}{(0.0004) (481) + (3.8416) (0.01)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (481) (0.01)}{0.1924 + 0.038416}$$

$$n = \frac{18478096}{0.230816}$$

$$n = 80.005$$

n = 80 Colaboradores de las clínicas privadas escogidos aleatoriamente.



## **1.11. TECNICAS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN**

### **1.11.1. FUENTES DE LA INFORMACION**

#### **1.11.1.1. Fuentes de Información Primaria**

El alcance de los objetivos de este estudio, se logro mediante la obtención y organización de la información a través de una serie de técnicas destinadas a cumplir con las metas de esta investigación.

**Entrevista:** se requirió la información por parte de los gerentes de las clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta, con el fin de obtener un informe acerca de la reforma en la gestión del talento humano, es decir su influencia en la practica de las funciones administrativas de control y dirección, y por ende se obtuvo información principalmente sobre:

Dirección: Comunicación, Liderazgo y Motivación

Gestión del talento humano

Control: Preliminar, concurrente y de Retroalimentación.

#### **Encuesta:**

Una estuvo dirigida específicamente al personal encargado de la gestión del talento humano, con el fin de obtener información acerca de las debilidades y

fortalezas que tiene la gestión del talento humano frente a la reforma.

Y otra encuesta estuvo dirigida a los colaboradores, a fin de constatar la información de ellos con la que proviene de los gerentes y personal administrativo o jefes de cada área, respecto a la forma como ejercen la gestión del talento humano y como responden el personal frente a este con relación a las reformas.

#### **Observación:**

Esta técnica se hizo su aparición en el momento de diligenciarse las encuestas, donde se obtuvo información por parte de los colaboradores y jefes de personal, al fomentarse conversaciones con relación al tema objeto de estudio.

#### **1.11.1.2. Fuentes de Información Secundaria:**

Para la obtención de la información se requirió material bibliográfico hallado en la Universidad del Magdalena, consultas por Internet y otras informaciones obtenidas por publicaciones. Además para la continuación de este estudio se tendrá en cuenta material bibliográfica del SENA Comercial, Universidad Sergio Arboleda y otros.

#### **1.11.2. Procedimiento de Análisis**

Luego de haber aplicado debidamente las encuestas en las clínicas, fueron clasificadas y tabuladas, para construir los gráficos estadísticos de apoyo para la interpretación de los resultados arrojados por el estudio y así generar la ejecución de los objetivos planteados.

## 1.12. SELECCIÓN Y DEFINICION DE LAS VARIABLES DE ANALISIS

### 1.12.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

**Reforma Laboral, Pensional y de Seguridad Social:** estas reformas debieron ser analizadas detenidamente incluyendo sus condiciones pasadas y actuales, que se presentan cambios continuos que necesitaron ser estudiados, teniendo en cuenta factores externos e internos que giran entorno a la gestión del talento humano; que es uno de los agentes mas importantes dentro de las organizaciones, enmarcándose en la forma como se ejerce el liderazgo, la motivación, comunicación y la guía hacia los colaboradores; factores que deben ser comprendidas y analizadas, a fin de haber conocido el impacto que producen las reformas en la gestión humana.

### 1.12.2. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	
REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL	GESTION DEL TALENTO HUMANO	DIRECCION	Liderazgo Motivación Comunicación
		CONTROL	Preliminar Concurrente Retroalimentación

### **1.13. LIMITACIONES**

Durante el desarrollo del proyecto se encontraron diferentes limitaciones, como las siguientes:

- Falta de documentos actuales.
- El difícil acceso a la información.
- La falta de colaboración por la clínica del Prado.
- El atraso a la hora de responder los oficios enviados, para solicitar su colaboración por parte de algunas clínicas.

**2. INCIDENCIA DE LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.  
CLINICAS PRIVADAS PRESTADORAS DE SERVICIOS (IPS), SANTA  
MARTA 2000 – 2005**

**2.1. IMPACTO NEGATIVO**

La incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social ha presentado un gran impacto negativo en muchos aspectos y un impacto positivo en muy pocos aspectos, que de alguna manera u otra han incidido en la gestión del talento humano de las clínicas privadas (IPS) de la ciudad de Santa Marta 2000-2005.

**2.1.1. Reforma laboral**

Un punto clave y delicado ha sido el aumento de la jornada laboral, que entró en vigencia con la Ley 789 de 2002 artículo 25; proporcionando las siguientes modificaciones:

\*Disminuye el pago del recargo nocturno, a partir de esta ley que se conocía como jornada diurna , paso a llamarse jornada ordinaria, que comprende el periodo entre las 6:00 a.m. y las 10:00 p.m., bajo este paramento, ahora la jornada nocturna inicia a las 10:00 p.m. (anteriormente iniciaba las 06:00 p.m.) y termina a las 6:00 a.m. Así se ha reducido en 4 horas la jornada nocturna y por ende los colaboradores han dejado de percibir ingresos adicionales por

recargo nocturno durante esas horas, debido a que si ha completado el número de horas diarias de trabajo y labora en ese lapso solo le cancelaran las horas extras, que entran a regir a partir de las 10:00 p.m.

Ley 789 de 2002 artículo 26: el pago de dominicales y festivos, a partir de esta norma, si el colaborador antes recibía 2 salarios diarios por laborar en estos días, ahora solo recibe 1.75%, lo cual significa que lo que recibió antes disminuyó en un 25 %.

La reforma ha repercutido desfavorablemente con el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, lo cual ha incido en la gestión del talento humano, ya que éstos han disminuido el nivel de desempeño, debido a la desmotivación que acarrea esta reforma, conllevándolos a no ofrecer todas sus capacidades a la hora de laborar, lo que repercutió significativamente en el servicio prestado en las clínicas privadas.

Cada vez se hacen más notorias las inquietudes y los interrogantes de los colaboradores, presentadas al personal encargado de la gestión del talento humano, acerca de la razón por la cual la clínica les está cancelando menos ingresos, teniendo en cuenta que son muchos los casos en que los colaboradores desconocen las normas y es por ello que en la mayoría de ellos se presentan estas circunstancias que afectan el clima organizacional y por ende las labores de los colaboradores.

En lo relacionado con las indemnizaciones por terminación unilateral de contrato de trabajo que es reflejado en la ley 789 de 2002 artículo 28, cambia el pago de esta indemnización por la terminación unilateral, ya que no se le cancelaran 45 días por el primer año de contrato sino 30; a partir del segundo,

el pago será de 20 días por cada año de servicio, y si el colaborador gana mas de diez salarios mínimos es de 15 días.

Este cambio perjudica sustancialmente al colaborador, ya que el hecho de terminar un contrato sin justa causa esta atentando contra la moral de los colaboradores, ocasionado una gran inestabilidad laboral y el deterioro de su autoestima frente a sus capacidades laborales, lo que hace desmejorar en su próximo empleo, conllevándolo a presentar una falta de sentido de pertenencia a la clínica y por ende una gran desmotivación.

### **2.1.2. Reforma pensional**

En lo que respecta a los requisitos para obtener la pensión de vejez se modificaron las siguientes condiciones, presentes en la Ley 797/2003 artículo 9: \* Haber cumplido 55 años de edad si es mujer o 60 si es hombre, teniendo en cuenta que para el 1 de enero del 2014 la edad será 57 años para la mujer y 62 para los hombres.

\* Haber cotizado mínimo 1000 semanas en cualquier tiempo.

Teniendo en cuenta que para el 1 de enero 2005 aumento fue en 50 semanas, para el 2006 en 25 semanas hasta llegar a 1300 semanas en año 2015.

Punto en el cual ya la gran mayoría de los colaboradores han perdido las esperanzas de llegar a adquirir la pensión, ya sea por que piensan que no van a llegar a esa edad, o por que cuando quieran llegar a ella se van a encontrar agotados físicamente y por ende laboralmente, teniendo que verse en la necesidad de retirarse antes del tiempo, o peor aun sean retirados. En este aspecto se hace presente la desmotivación con mayor fuerza en los colaboradores, lo cual conlleva instantáneamente a la insatisfacción laboral que afecta a la gestión del talento humano de forma directa.

Ley 797/2003 artículo 10: no obstante, otro factor de esta norma es el ingreso base de liquidación que ya paso del 65 % por 1000 semanas cotizadas, que solo aumenta en proporción de las semanas adicionales a las 1000 de la siguiente manera:

Cuando sean 1200 semanas se incrementa solo en un 2% llegando al 73% del ingreso. En caso de llegar a 1400 semanas se incrementa solo en un 3% hasta considerar solo 85 % del ingreso, solo hasta este ultimo porcentaje llegara dicho monto aun si han cotizado mas semanas. Un cambio crucial en la vida del cotizante ya que las personas cotizan sus semanas por reunir un requisito para poder laborar y no por recibir su pensión en el futuro, ya que han perdido poco a poco las esperanzas. En sí, éste es un sistema que va en desmedro de los cotizantes, ya que en este sistema ingresa el dinero (cotizaciones) pero no regresa o poco lo hace (jubilaciones).

En lo referente al régimen de transición para las personas próximas a recibir pensión que fue iniciado, entrando en vigencia la ley 100 de 1993 artículo 36, (1 de abril de 1994, es decir, que los afiliados tuvieran más de 35 años de edad para mujeres o 40 años de edad para hombres o tuvieran más de 15 años de servicios cotizados en el respectivo régimen al cual estuvieran afiliados) en cuanto a l monto, tiempo y semanas cotizadas, fue modificado por el artículo 18 de la ley 797 de 2003, en el cual el único requisito que permaneció vigente en relación a la norma anterior fue el de la edad. Luego la corte constitucional declara este artículo como inexecutable.

No obstante, más tarde aparece la ley 860 de 2003 artículo 4, pero en esta ocasión no se asumieron todas las modificaciones incluidas en la reforma de la ley 100 de 1993. Considerando lo siguiente: (" A partir de la fecha de vigencia de la presente ley y hasta el 31 de diciembre del año 2007, la edad para acceder a la pensión de vejez, el tiempo de servicios o el número de semanas cotizadas y el monto de la pensión de vejez de las personas que al 1 de abril



de 1994 tuviesen 35 años o más de edad si son mujeres o 40 años o más de edad si son hombres o 15 años o más de servicios cotizados, será el establecido en el régimen anterior al cual se encontraban afiliados. Las demás condiciones y requisitos de pensión aplicables a estas personas serán los consagrados en el sistema general de pensiones incluidas las señaladas por el numeral 2 del artículo 33 y el artículo 34 de esta ley, modificada por la ley 797 de 2003).

Un punto en esta norma es que se impuso una fecha transitoria de aplicación del régimen, al especificar que inicia cuando entra en vigencia esta ley hasta el 31 de diciembre de 2007, y se retoman los requisitos, como edad, tiempo de servicio o número de semanas cotizadas, pero lo que es en realidad incierto es que va suceder después del 31 de diciembre de 2007 con respecto a esta norma y por ende las personas que tienen derecho a este régimen de transición.

En el decreto 380 de 2003, se regula la aplicación del régimen de transición de aquellas personas que a el 1º de abril de 1994 tienen 15 o mas años de servicio prestados o semanas cotizadas, que hubieran seleccionado el régimen de ahorro individual con solidaridad y decidan el traslado al régimen de prima media con prestación definida a dicha fecha, cuando reúnan las condiciones exigidas para obtener el derecho a recibir la pensión de vejez y cuando cumplan con los siguientes requisitos: a) al cambiarse nuevamente al régimen de prima media con prestación definida, se traslade a el saldo de la cuenta de ahorro individual del régimen de ahorro individual con solidaridad, y b) dicho saldo no sea inferior al monto total del aporte legal para el riesgo de vejez, correspondiente en caso de haber obtenido este último. En tal evento el tiempo cotizado en el régimen de ahorro individual le será computado al del régimen de prima media con prestación definida. Para efectos de establecer el monto

del ahorro de que trata el literal b) anterior no se tendrá en cuenta el valor del bono pensional.

Esta serie de cambios, que giran entorno a los mismos aspectos y otros nuevos que hacen su aparición, afecta a la gestión del talento humano, creando una inestabilidad en los procesos y por ende los principales afectados son los colaboradores que aún se encuentran en este régimen, proporcionándoles un alto grado de insatisfacción, ya que sus derechos son cambiados continuamente en lo que respecta a esta temática.

## **2.2. ASPECTO POSITIVO**

### **2.2.1. Seguridad Social**

El decreto 1703 de 2002 artículo 28, dicta algunas disposiciones en materia de seguridad social en salud, acerca de la obligación que tienen las empresas de servicios temporales, durante todo el contrato de entregar copia de los documentos que acrediten el cumplimiento de sus obligaciones con el sistema de seguridad social en salud a la entidad contratante, ya que de lo contrario se eliminara la inscripción y permanencia de las empresas de servicios temporales. Lo que proporciona la agilidad y la certeza en el control de la gestión del talento humano, ya que de esta forma se tendrá en cuenta su seguridad social, ya que estos tienen una inestabilidad laboral, por lo menos que mientras estén laborando tengan derecho a todas las afiliaciones a tiempo para evitar la exposición de estos colaboradores a la desprotección en materia de seguridad social y cohibición de los beneficios que este sistema le representa.

Teniendo en cuenta la ley 828 de 2003 artículo 3, norma establecida para el control a la evasión del sistema de seguridad social. Establece que las autoridades competentes están obligadas a verificar el cumplimiento por parte de las empresas de servicios temporales de sus obligaciones con el sistema de seguridad social en salud, riesgos profesionales y pensiones, incluyendo los aportes que sean precedentes a cajas de compensación familiar, al ICBF y SENA, como registro para mantener vigente su certificado de funcionamiento. Entre otros aspectos señala que dentro del proceso de facturación o cobro a los empleadores o terceros beneficiarios, las empresas deben especificar la parte que debe ser aplicado al cumplimiento de sus obligaciones con la seguridad social en cada uno de los regímenes.

Con respecto a la ley 755 de 2002, artículo 1.

En lo relacionado con la licencia de maternidad, hubo una reforma importante, ésta pasó de 8 semanas a 12 semanas de licencia, además del inicio de la licencia de paternidad.

Esta licencia consiste en otorgarle al padre de familia 4 días de licencia de paternidad remunerados por nacimiento de un hijo, en caso de que ambos padres estén cotizando, son 8 días, con el fin de que el padre pueda acompañar a su hijo en los primeros días de su vida, siendo este hecho una recompensa a su labor en la clínica lo que le motiva, factor que apoya a la gestión del talento humano, reduciendo un poco en el proceso de incentivos y recompensas, ya que los colaboradores se sienten apoyados en una de las etapas mas importantes de su vida y esto les ayuda a aumentar su satisfacción laboral. Situación que según los jefes de personal entrevistados en las Clínicas, ha incidido positivamente en la motivación de los colaboradores de sexo masculino.

En lo relacionado con la ley 776 de 2002 artículo 1: manifiesta que todo afiliado tiene derecho a que se le preste los servicios asistenciales por parte del sistema de administradora de riesgos profesionales por accidente, enfermedad profesional, o como consecuencia se incapacite, invalide o muera. Dado el caso que el empleado se encuentre desvinculado al sistema y la enfermedad sea declarada profesional, deberá asumir la prestación la última entidad administradora de riesgos profesionales a la cual estuvo vinculado, siempre y cuando el origen de la enfermedad haya sido obtenida en el periodo en el que estuvo cubierto por este sistema.

Lo anterior certifica una protección al colaborador afiliado, en cualquier accidente que se le presente en su área laboral sin dejar de lado los mecanismos que utilizan las clínicas privadas para prever los accidentes o riesgos profesionales; como el establecimiento de normas, publicaciones de avisos en zonas de alto riesgo, capacitación continua, lo que hace que esta ley apoye significativamente a la gestión del talento humano llevada a cabo en estas clínicas, para brindar un ambiente, sano seguro y estable para los colaboradores.

La ley 187 de 2005 artículo 1, reglamenta un modelo de formulario integrado para la autoliquidación y pago de aportes al sistema de seguridad social integrada y de aportes parafiscales, el cual es de obligatoria utilización para los medios electrónicos de pago. Que le aporta a la gestión del talento humano gran ayuda en lo que respecta a esta temática, ya que le reduce trámites a los procesos, haciéndolos ágiles y mas efectivos y seguros a la hora de diligenciarlo.

### **3. DIAGNOSTICO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE DIRECCION Y CONTROL EN RELACION CON LA INCIDENCIA DE LA REFORMA LABORAL, PENSIONAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS CLINICAS PRIVADAS (IPS) DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA**

Las funciones administrativas de dirección y control se encuentran inmersas en la gestión del talento humano de las clínicas privadas, reflejadas en agentes importantes como la comunicación, motivación y el liderazgo, como también el los controles preliminares, concurrentes y de retroalimentación de resultados, y por ende en el desempeño y sus estándares de medición, teniendo en cuenta como se encuentran actualmente en las labores y su relación con la incidencia de las reformas en la gestión del talento humano.

#### **3.1. DIRECCION**

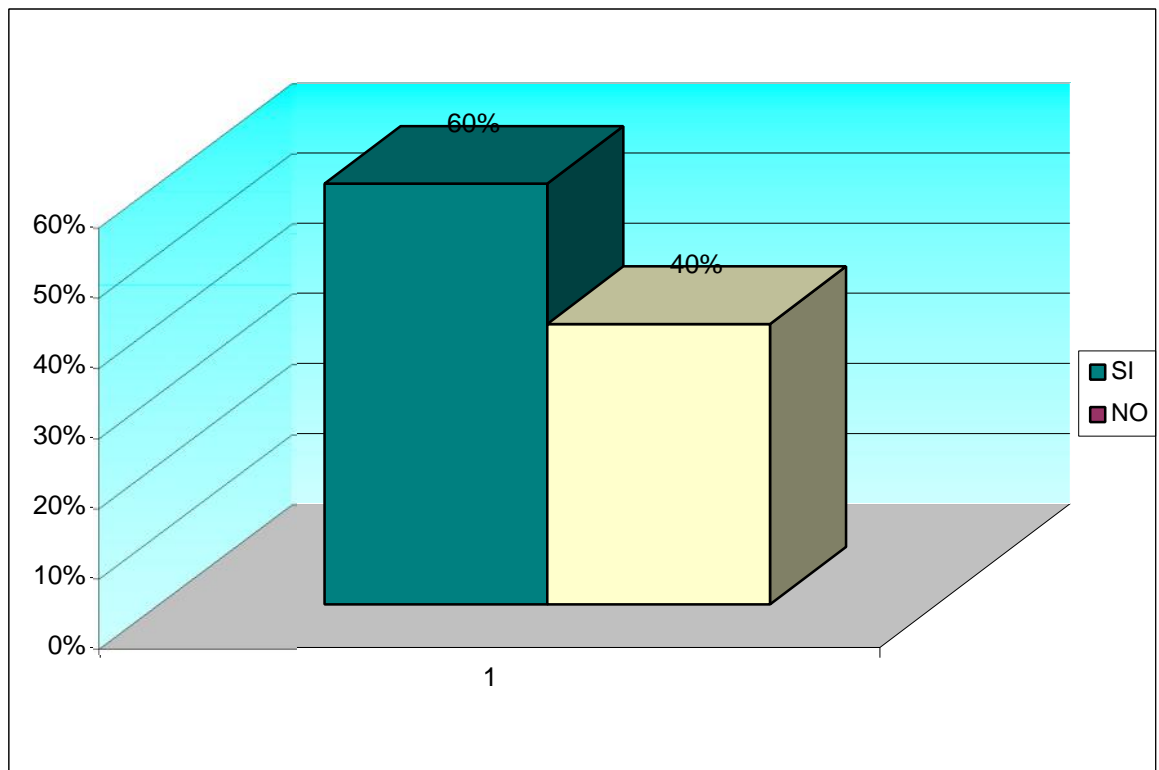
Proceso llevado acabo en las clínicas privadas, que se encuentran íntimamente relacionados con la incidencia que ha presentado las reformas en la gestión del talento humano, es por ello que se presentan los siguientes aspectos:

##### **3.1.1. Liderazgo**

Liderazgo como un proceso de influencia para Stoner, Freeman, de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6º. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P514.



Fuente: Autora

Grafica 1. Participación de los colaboradores en la toma de decisiones

Un poco más de la mitad (60 %) de los colaboradores participan en la toma de decisiones, aportando ideas que mejoren el servicio desde sus cargos y un poco menos de la mitad (40 %) manifiesta que no participa. Los colaboradores que participan lo hacen a través de comités, dando opiniones, sugerencias, conversaciones acerca de los resultados de las actividades con sus jefes inmediatos, que luego estos últimos plantean a los directivos administrativos para encontrar acertadas y efectivas planteamientos en pro de mejorar sus labores y por ende el desempeño. Factor importante ya que de esta forma se tiene en cuenta las ideas de los colaboradores y de esta forma se busca motivarlos, compensando los vacíos, que generan las reformas en materia de motivación y de sentido de compromiso con la clínica.

Lo preocupante es ese porcentaje (40 %) de los colaboradores que expresan que no participan en la toma de decisiones desde sus labores, punto en el que se deben reforzar las metodologías para que estos colaboradores participen, ya sea por que ellos no lo deseen participar o por que las metodologías no se lo permiten, sea cual fuere el motivo deben abrirse espacios con frecuencia para aumentar la participación de los colaboradores.

El proceso para guiar a los colaboradores en la ejecución de las labores, la clínicas se basan en una serie de herramientas, como es el caso de la retroalimentación constante de los resultados, establecimiento de reglas, monitoreo de labores y capacitación continua, lo que le permite al colaborador sentirse apoyado, y a su vez los jefes inmediatos están al tanto de lo que ocurre en la ejecución de las labores y por ende con el servicio prestado en todo momento.

### **3.1.2. Motivación**

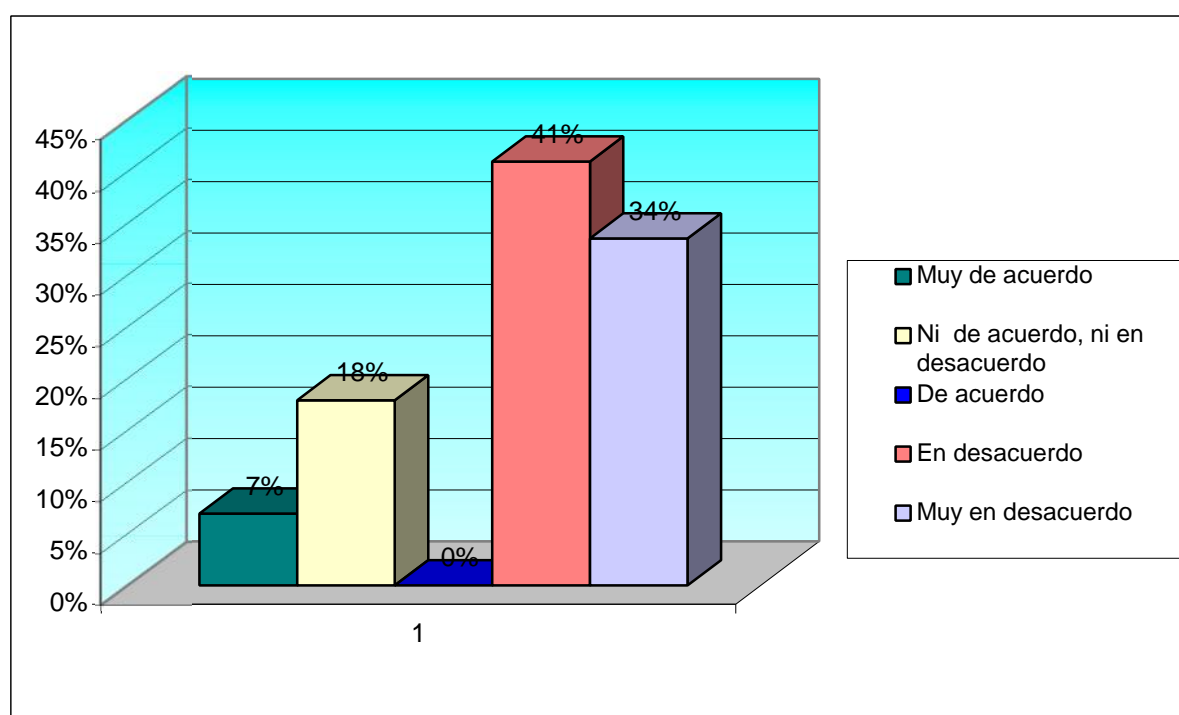
La motivación como una característica psicológica humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.<sup>45</sup> Como factor importante para los procesos de la gestión del talento humano y más afectado por la incidencia de las reformas en la misma, debido a que los colaboradores se sienten desmotivados con estos cambios en materia laboral, pensional y de seguridad social.

---

<sup>45</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6º. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P584-484.

**Tabla 1. Punto de vista de los colaboradores frente la ley que aprueba el aumento de la edad para adquirir la pensión**

<b>PUNTO DE VISTA FRENTE A LA REFORMA PENSIONAL</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	6	7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	18%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	33	41%
Muy en desacuerdo	27	34%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

**Gráfica 2. Punto de vista de los colaboradores frente la ley que aprueba el aumento de la edad para adquirir la pensión**

Como es el caso de la ley que aprueba el aumento de la edad para recibir la pensión, en el cual un poco menos de la mitad de los colaboradores (41 %) manifiestan estar en desacuerdo, y una parte menor (34%) expresan estar muy



en desacuerdo, reflejando su total desmotivación, manifestando que sus capacidades de desempeño algún día van a desfallecer y no van a alcanzar a llegar a esa edad en un buen estado físico para seguir laborando y no podrán disfrutar de su pensión, debido a que van a verse obligados a retirarse por que su nivel de desempeño bajara, o por que van a fallecer antes de llegar el tiempo de recibir la pensión , teniendo en cuenta que la tasa de mortalidad en este país se encuentra latente en esa edad, y las circunstancias políticas y sociales que se prestan en la actualidad.

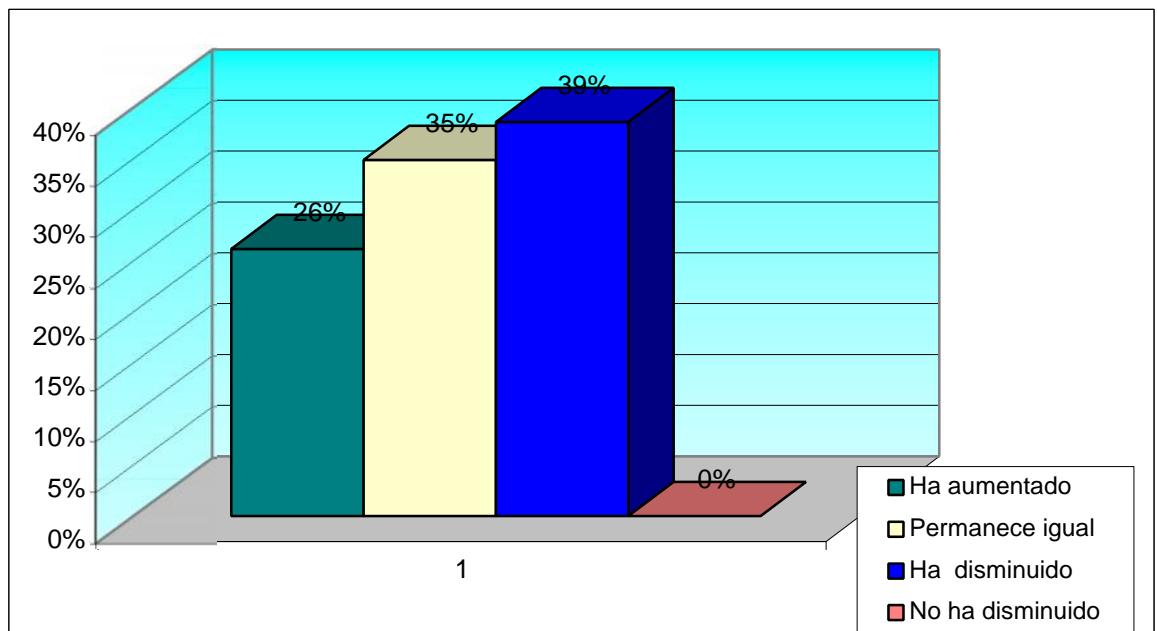
Además de ello en conversaciones manifestaron que ven la cancelación de las cotizaciones solo como un requisito para laborar, ya que la idea de obtener una pensión desaparece poco a poco, teniendo en cuenta la inestabilidad laboral que se genera debido a la subcontratación laboral.

Es por ello que para que un grupo pequeño (18%) de los colaboradores le es indiferente, al comentar que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, punto en el cual se refleja su posición neutra producto de la insatisfacción que le genera esté tema del cual quieren mantenerse al margen.

Y por otro lado un grupo un poco menor (7 %) dice estar muy de acuerdo, por que piensan que las personas deben trabajar mas y en edad avanzada, para dar solución a la problemática social, económica y política.

**Tabla 2.Satisfacción laboral en las Clínicas privadas de Santa Marta 2000-2005**

<b>GRADO DE SATISFACCION</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ha aumentado	21	26%
Permanece igual	28	35%
Ha disminuido	31	39%
No ha disminuido	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

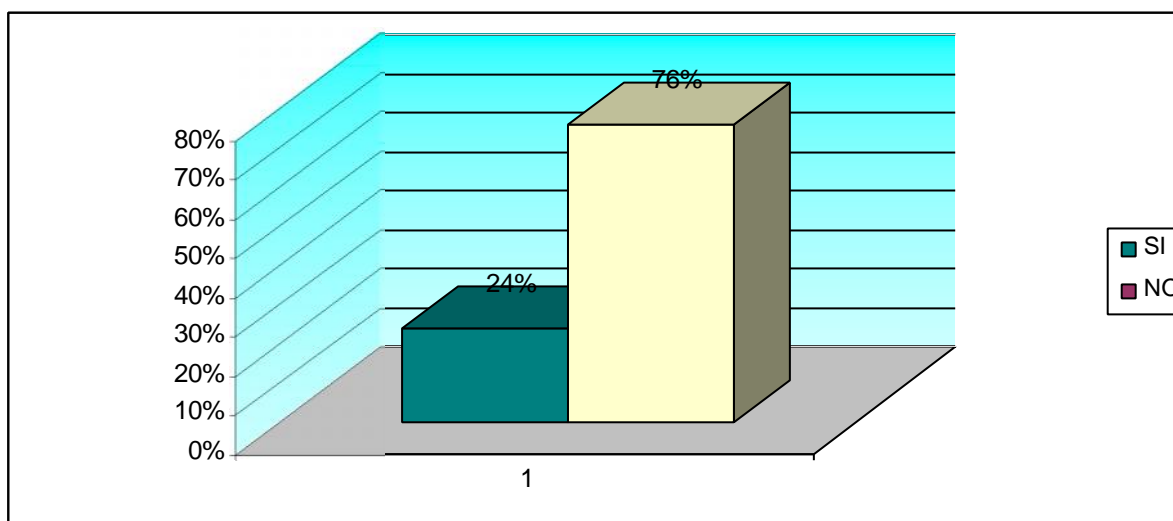
Gráfica 3. Satisfacción laboral en las Clínicas privadas de Santa Marta 2000-2005

Contrastando con el hecho que un grupo significativo (39 %) expresan que el nivel de satisfacción laboral en los últimos años ha disminuido y otro grupo el (35 %) piensan que ha permanecido igual y un grupo menor (26%) manifiestan que ha aumentado. La disminución de la satisfacción laboral se relaciona con las ideas expresadas por los colaboradores donde reflejan su inconformidad con respecto a la carencia de incentivos y estímulos, por parte de las clínicas privadas, ocasionando que la satisfacción decaiga con frecuencia, al sentir la falta de sentimiento de gratitud de las clínicas, por el servicio prestado por los colaboradores, que son el capital intelectual.

En cuanto a la alternativa “permanece igual” el 35% de los colaboradores afirma que se mantiene en un mismo punto, no se nota el mejoramiento de la satisfacción laboral, que con el tiempo tiende a deteriorarse con agilidad.

**Tabla 3. Ofrecimiento de incentivos por parte de las Clínicas privadas para los colaboradores**

OFRECIMIENTO DE INCENTIVOS	N	%
SI	19	24%
NO	61	76%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

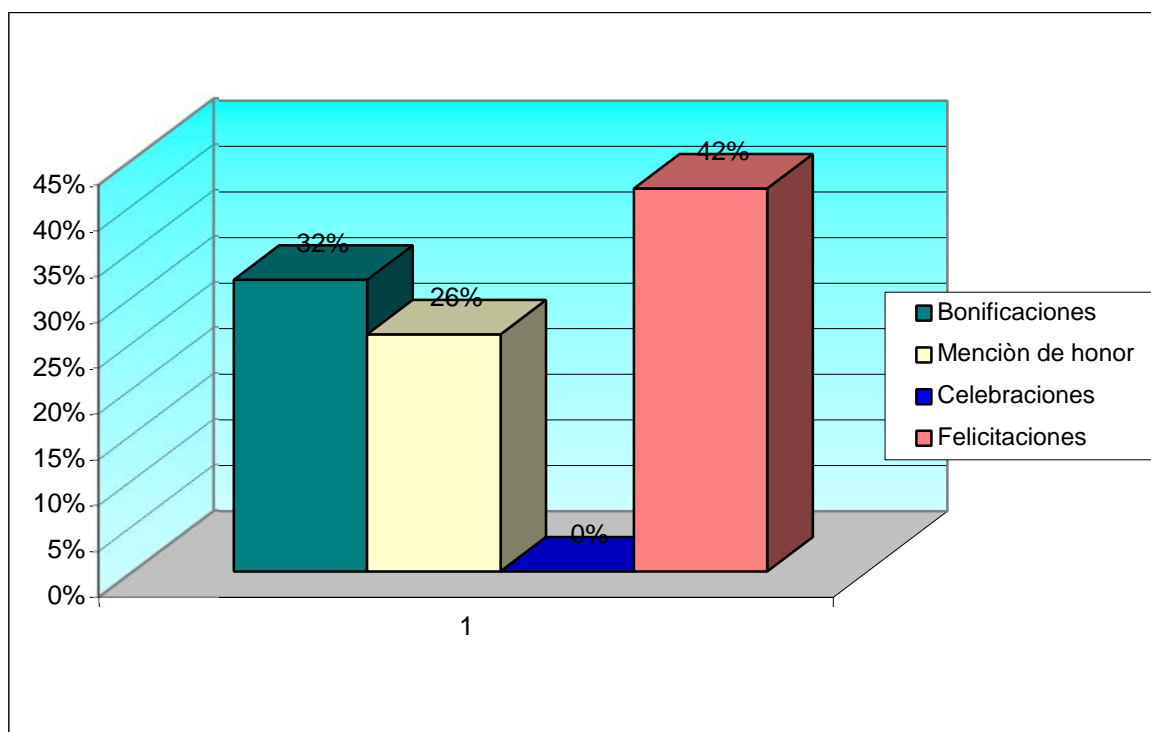
**Gráfica 4. Ofrecimiento de incentivos por parte de las Clínicas privadas para los colaboradores.**

El ofrecimiento de incentivos por parte de las clínicas privadas se encuentra en total deterioro, debido a que la gran mayoría de los colaboradores (76%) manifiestan no haber recibido algún reconocimiento especial por su alto desempeño, sólo una proporción menor (23 %) expresan haber recibido algún reconocimiento especial.

**Tabla 4. Incentivo de las Clínicas Privadas para los colaboradores**

TIPOS DE INCENTIVOS	N	%
Bonificaciones	6	32%

mención de honor	5	26%
Celebraciones	0	0%
Felicitaciones	8	42%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

Gráfica 5. Incentivo de las Clínicas Privadas para los colaboradores

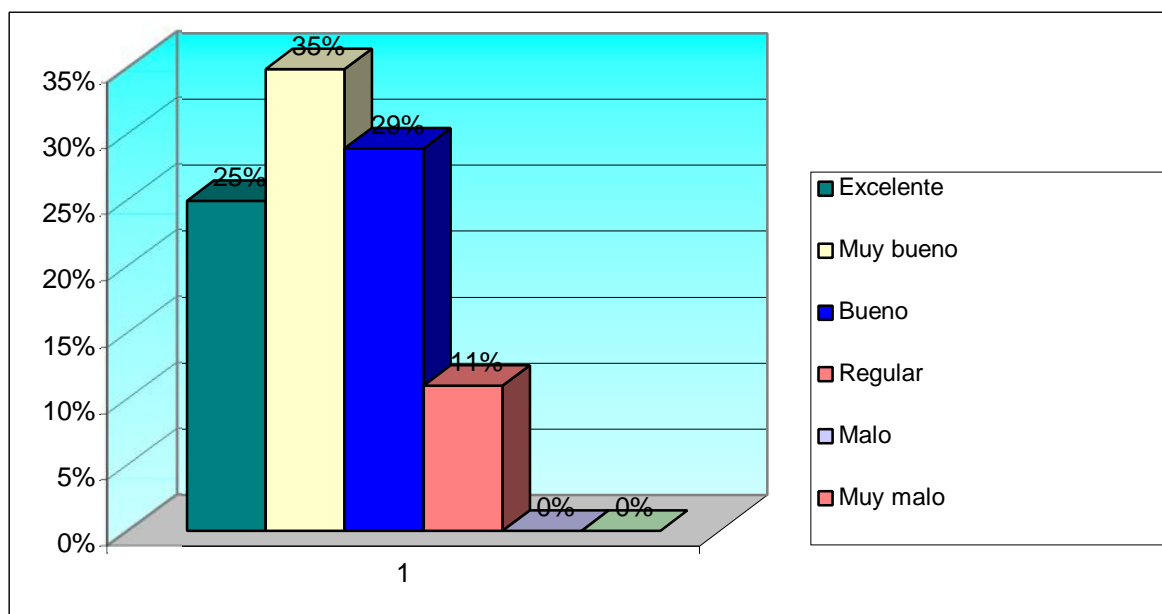
Los colaboradores que manifiestan haber recibido incentivos como; Bonificaciones el (32 %), mención de honor (26 %) y felicitaciones (42%) , aunque estos colaboradores manifestaron que esto ocurre muy esporádicamente, lo que indica que deberían revisar los planes para incentivar a los colaboradores y realizar con mayor frecuencia eventos, utilizando métodos y técnicas, que no alteren el estado financiero de las clínicas, y a su vez que sean debidamente analizados y estudiados para que sean eficaces y efectivos para que la gestión del talento humano pueda contrarrestar esa insatisfacción laboral que proporcionan las reformas, en materia laboral, pensional y de seguridad social.

### 3.1.3. Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.<sup>46</sup>

**Tabla N 5. Calidad de la comunicación en las Clínicas privadas de Santa Marta**

CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN	N	%
Excelente	20	25%
Muy bueno	28	35%
Bueno	23	29%
Regular	9	11%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

**Gráfica N 6. Calidad de la comunicación en las Clínicas privadas de Santa Marta**

<sup>46</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. Administración. Edición 6°. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P514

En este aspecto el personal encargado de la gestión y los colaboradores manifiestan que la comunicación que existe entre estos últimos y sus jefes inmediatos en el aspecto laboral; una gran proporción (25 %) dice que es excelente y otro grupo significativo (35%) manifiesta que es muy buena y un grupo menor de la mitad (29%) piensa que es buena y una proporción menor (11%) piensa que es regular, lo que significa que gran parte de los colaboradores manifiestan que la comunicación fluye de forma positiva, aunque debería mejorar para que fluya con normalidad entre todos los colaboradores para que se cumplan y sean eficientes y efectivos los planes aplicados para el mejoramiento continuo del servicio prestado a la comunidad.

No obstante el flujo de la comunicación se da de dos formas, la primera ascendente; en la cual el proceso consiste en que los colaboradores dialogan con su jefe inmediato como una forma de retroalimentación de la información de las labores, es decir, sus inquietudes, opiniones y sugerencias, con el fin de mantenerse informados en todo momento y encontrar las posibles y efectivas soluciones a las dificultades que se presenten, que en caso de no encontrar una solución eficaz, luego sean informadas al gerente o director administrativo a fin de encontrar soluciones.

Otra es la comunicación descendente; es en la que el personal encargado de la gestión se comunica con sus colaboradores, en materia de información y control de todos los procesos que tiene relación con las afiliaciones, cotizaciones, entre otras, que inciden de manera directa en la gestión, ya que en estos aspectos se encuentran inmersamente las reformas.

Aunque algunos colaboradores sobre todo los de la parte asistencial al momento de responder la encuesta ignoraban algunos puntos relacionados con las reformas, en los cuales el investigador intervino para aclarar algunas inquietudes, es por ello que en algunos aspectos como el aumento de la jornada laboral y por ende la reducción de las horas extras, no entendían por que en los últimos años sus ingresos eran menores, lo cual afecta su motivación y por ende a la gestión. Es por esta razón que las clínicas privadas deben apropiarse de esa buena comunicación para organizar programas de información, como charlas y conferencias acerca de las normas laborales, pensionales y de seguridad social, con el fin de mantenerse actualizados y por ende que los colaboradores puedan interactuar entre si de tal manera que se logre aclarar las inquietudes y aportar sugerencias.

### **3.2 CONTROL**

Como la medición y conexión del desempeño de asegurar que se están cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los planes elaborados para lograrlos.<sup>47</sup> Proceso presente en todas las actividades laborales, teniendo en cuenta que existen tres clases de controles que son: preliminar, ocurre antes de la actividad, concurrente, que es durante y de retroalimentación que es aplicado al final de la actividad revisando exhaustivamente los resultados reflejados en el servicio prestado o en las labores administrativas.

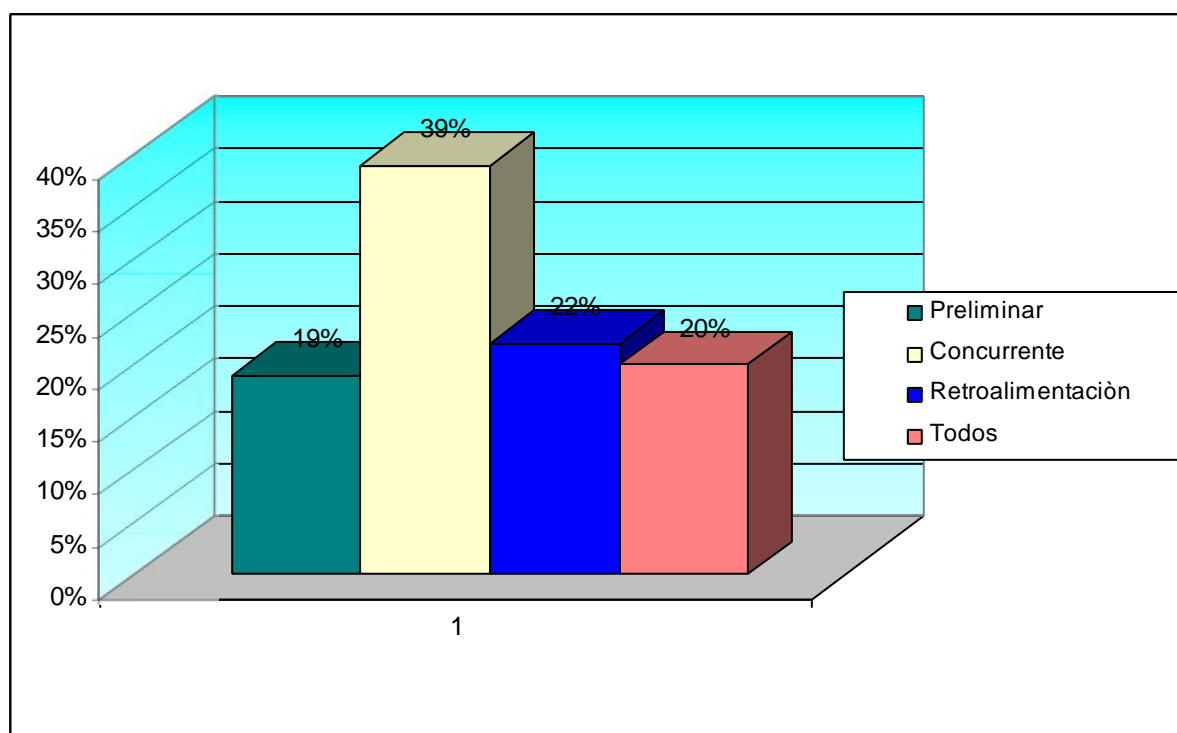
El proceso del control en las clínicas se aplica de acuerdo a la actividad ya sea administrativa o asistencial.

---

<sup>47</sup> KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12° edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P.235.

**Tabla 6. Tipos de control frecuentes en las Clínicas privadas de Santa Marta**

TIPOS DE CONTROL	N	%
Preliminar	15	19%
Concurrente	31	39%
Retroalimentación	18	22%
Todos	16	20%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

**Grafica 7. Tipos de control frecuentes en las Clínicas privadas de Santa Marta**

Teniendo en cuenta el control aplicado con mayor frecuencia en las actividades laborales para gran parte (39%) de los colaboradores es el concurrente, para



un grupo menor (19%) es el preliminar, para otro grupo (22%) es el de retroalimentación y para algunos colaboradores (20%) se aplica en todos los controles, dependiendo de la actividad es decir si es en área asistencial o en el área administrativa.

Lo anterior se contrasta con las expresiones del personal encargado de la gestión del talento humano de las clínicas, al concluir que el control que se aplica con mayor frecuencia en los procesos propios de esta área con respecto a las labores es el control concurrente y de retroalimentación, aplicado a fin de conocer todos los aspecto que ocurren durante y al final de cada proceso laboral.

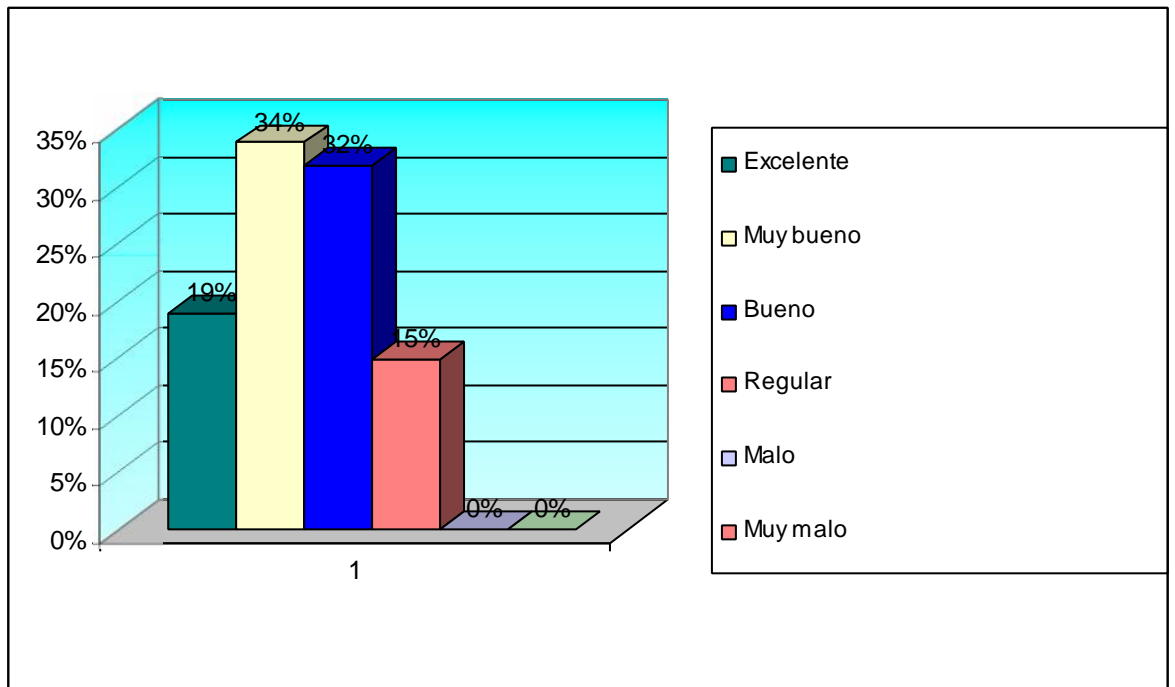
También se aplica el control preliminar en otras actividades propias de la gestión como lo son los procesos de afiliaciones al sistema de seguridad social y en lo que respecta a todos los tramites en general.

### **3.2.1 Control preliminar**

Este control es aplicado propiamente a lo que se refiere a la prevención de riesgos.

**Tabla 7. Seguridad y comodidad de los colaboradores en el área laboral de las Clínicas privadas de Santa Marta**

<b>Grado de Seguridad</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a. Excelente	15	19%
b. Muy bueno	27	34%
c. Bueno	26	32%
d. Regular	12	15%
e. Malo	0	0%
f. Muy malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

Gráfica 8. Seguridad y comodidad de los colaboradores en el área laboral de las Clínicas privadas de Santa Marta

La seguridad y comodidad del ambiente laboral una proporción menor (19%) manifiesta que es excelente, casi la tercera parte (34%) dice que es muy bueno y otro grupo proporcional al anterior (32%) expresa que es bueno, y un grupo muy pequeño (15%) piensa que es regular.

Lo que quiere decir que este no se encuentra mal, ya que ningún colaborador manifestó que es malo, ni muy malo, pero a pesar de ello la diversidad de criterios por aporte de los colaboradores, refleja que debe mejorar para llegar a ser excelente, ya que de este depende que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades con total normalidad y sin riesgos.

Además de ello la gestión del talento humano señala que utilizan una serie de mecanismos para controlar o prever accidentes o riesgos profesionales,

teniendo en cuenta ante todo la seguridad y comodidad en el área de trabajo, además de ello el control a la hora de ingresar un colaborador a la clínica tanto de forma directa como por subcontratación se tienen en cuenta sus tramites para las afiliaciones y a las prestaciones sociales legalmente establecidas por la ley, teniendo en cuenta las preferencia y elección de los diferentes regímenes pensionales y laborales, que tanto inciden en la gestión del talento humano.

Teniendo en cuenta que las clínicas se apropian de mecanismos para prever los accidentes, riesgos profesionales como, la capacitación continua, el establecimiento de normas, publicaciones de avisos en zonas de alto riesgo y actividades de prevención y riesgos en general, factores que deben ser estudiados por parte de las clínicas para mejorar mas y estas a la vanguardia de los cambios que le circundan.

### **3.2.2. Concurrente**

Este control es el mas aplicado por parte de las clínicas privadas por lo general es revisado semanalmente, teniendo en cuenta que esta clase de control es de gran importancia para a la adecuada prestación del servicio, ya que este es llevado a cabo sobre todo en la parte propiamente asistencial; donde se preveen paso a paso todos los inconvenientes que se puedan presentar. Además de ello se debe tener presente en todo momento que este llevando puntual y oportunamente la cancelación de lo que se refiere a la seguridad social del personal que ingresa a laboral a la clínicas por subcontratación, aunque el hecho de que la obligación sea de las empresa de servicios temporales, esto no le exonera a las clínicas privadas del adecuado control y supervisión de lo relacionado con el tramite de afiliaciones y de seguridad

social de estas personas, conservando el sentido de equidad para todos los colaboradores en general.

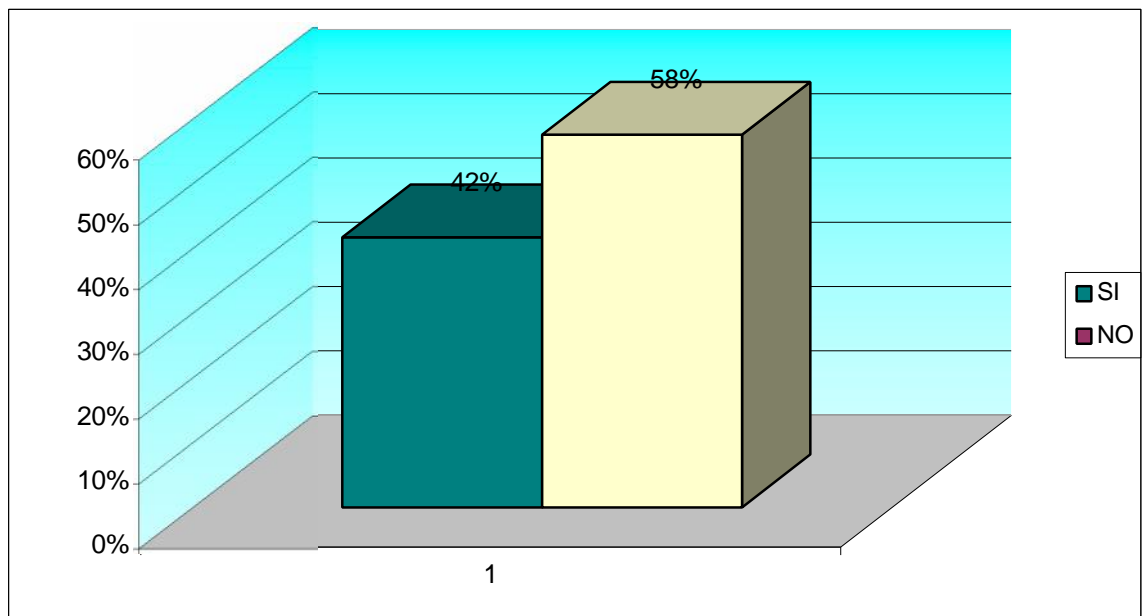
### **3.3.3. Retroalimentación**

Este es aplicado a la hora de evaluar el desempeño de los colaboradores, basados en los resultados obtenidos de las actividades llevadas a cabo por los mismos.

No obstante para el personal encargado de la gestión del talento humano de las clínicas privadas, la reforma laboral, en lo que respecta a el aumento de la jornada laboral manifiesta que ha repercutido en el mejoramiento del desempeño de los colaboradores de manera poco satisfactoria, debido a que los ingresos salariales han disminuido, por el pago de las horas extras, sobre todo en el área asistencial.

**Tabla N° 8 Punto de vista de los colaboradores frente a la ley que aprueba el aumento de la jornada laboral**

<b>PUNTO DE VISTA FRENTE A LA REFORMA LABORAL</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
SI	34	42%
NO	46	58%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



Fuente: Ibíd.

Gráfica 9. Punto de vista de los colaboradores frente a la ley que aprueba el aumento de la jornada laboral

Aunque un poco más de la mitad (58%) de los colaboradores manifiestan que este aumento no les afecta, pero hay un grupo representativo (42%) que dice que si le afecta de manera significativa a sus ingresos por causa de la reducción de las horas extras, sobre todo a la parte asistencial, teniendo en cuenta el desconocimiento de esta norma por parte de algunos colaboradores.

Además de ello lo referente al manejo del desempeño de las clínicas privadas se basan en una serie de parámetros para establecer criterios que ayuden a medir el desempeño; como la calidad del servicio, la eficiencia en la atención, el manejo adecuado de los recursos y normas que permiten conocer detalladamente los resultados de las actividades laborales, observando todo lo que influyo para controlar debilidades y aprovechar las fortalezas en busca de un mejoramiento continuo.

Finalmente las funciones administrativas de dirección y control guardan una relación con la incidencia de las reforma laboral, pensional y de seguridad

social en la gestión del talento humano en las clínicas privadas de Santa Marta, es por ello que las clínicas deben tener un buen manejo de ello, como proceso propiamente del buen flujo de la comunicación, la guía y la motivación constante por parte de las clínicas privadas para que sus colaboradores presten un buen servicio y por ende elevar su nivel de satisfacción laboral, que ha sido deteriorado por las reformas. Como también en los aspectos del control concurrente y de retroalimentación aplicados frecuentemente por las clínicas, deben tenerse sobre todo en materia de seguridad social y todos los trámites que giran entorno a ello, para que sus colaboradores logren desenvolverse bajo una buena protección y seguridad.

#### **4. CONCLUSIONES**

1. Las reformas han incidido en el mejoramiento del desempeño, debido a la desmotivación presente en los colaboradores, sobre todo en materia de pensiones, en donde algunos manifiestan que este es un sistema donde ingresa el dinero (cotizaciones) pero en el que no sale o muy poco lo hace (pensiones) y que cada vez más desaparece la idea de adquirir una pensión, debido a que interpretan que esa edad tan avanzada ya no van a poder disfrutar de ella. Además de la reforma laboral, con el aumento de la jornada laboral, que trae consigo la disminución de las horas extras y en el pago de festivos y dominicales que le afectan directamente a los colaboradores sobre todo los que pertenecen al área asistencial.

No obstante, la motivación como eje central en la gestión del talento humano se encuentra deteriorada, ya que la incidencia de las reformas ha repercutido en esta gestión. Es por ello que las clínicas privadas deben apropiarse de la gestión por competencia que se encuentran inmersas en las funciones administrativas de dirección y control, representando en la gestión de habilidades como liderazgo, el trabajo en equipo y el impacto en cada una de las estrategias organizacionales que permitirán que se cree un clima de interacción entre los colaboradores y sus jefes a fin de obtener resultados superiores y por ende la prestación de un excelente servicio en óptimas condiciones.

La subcontratación es un aspecto muy delicado ya que en un punto favorece a la gestión del talento humano en lo que se refiere a la disminución de trámites a realizar, además del tiempo y los gastos incurridos en los procesos de

reclutamiento y selección de personal. Y en otro punto desfavorece en lo concerniente a la inestabilidad laboral y la falta de sentido de pertenencia que se genera en los colaboradores, produciendo ante todo una insatisfacción laboral ya que estos colaboradores son rotados con frecuencia, sobre todo en los cargos asistenciales.

**2.** En los últimos años la reforma laboral, pensional y de seguridad social han incidido en la gestión del talento humano de las clínicas privadas (IPS) prestadoras de servicios, presentando un gran impacto negativo en muchos aspectos y uno positivo en muy pocos aspectos.

No obstante el impacto positivo son pocos los beneficios pero de alguna manera le aportan a la gestión del talento humano, en lo que respecta a la seguridad social de los colaboradores en cuanto al manejo del control que se debe tener en el eficiente, pronto y adecuado manejo de los procesos de afiliación a fin de mantener la seguridad de los colaboradores que ingresan a laborar tanto directamente como por subcontratación, ya que anteriormente estos últimos no eran protegidos adecuadamente.

Además se mejoró un poco este proceso con el mejoramiento de la planilla única, en lo que respecta a la reducción de trámites, haciéndolos más efectivos y ágiles, aspecto que apoya al personal encargado de la gestión.

**3.** Las funciones administrativas de dirección y control en las clínicas privadas manejan una serie de procesos en los cuales algunos aspectos se encuentran establecidos, como es el caso de la comunicación, la retroalimentación de resultados y el control preliminar en lo que respecta a la seguridad social, de las cuales deben seguir mejorando cada vez más para no descuidarlas y por ende alcanzar plenamente las estrategias y los objetivos planteados.



El deterioro de la satisfacción laboral en los últimos años, presentes en los colaboradores como producto de la incidencia de la reformas y a su vez con la carencia de incentivos y estímulos ofrecidos a los colaboradores, debido a que la gran mayoría manifiesta no haberlo recibido, y el pequeño grupo que esperaron si recibirlo, aclararon que este proceso de incentivación era realizado muy esporádicamente.

El desarrollo del talento humano de las clínicas debe estar asociado a factores como el manejo de la información y la tecnología, y la generación de nuevos hábitos empresariales; estos mecanismos les permiten a las clínicas enfrentar los cambios, la incertidumbre y todas las nuevas tendencias que se asocian al conocimiento. Es por ello que la gestión debe apropiarse de la buena comunicación que tienen, ya que sus colaboradores manifiestan que es muy buena, para que la información acerca de las reformas fluya entre sus colaboradores, a fin de aclarar todas las dudas que estos tengan con respecto a ellas.

El control aplicado con mayor frecuencia en las clínicas privadas es el concurrente, que por lo general es revisado semanalmente, teniendo en cuenta que esta clase de control es de gran importancia para a la adecuada prestación del servicio, ya que este es llevado a cabo sobre todo en la parte propiamente asistencial; donde se preveen paso a paso todos los inconvenientes que se puedan presentar.

Finalmente para llevar a cabo una buena gestión del talento humano el personal encargado de ella necesita satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son delicados. Es necesario hacer frente a necesidades sociales de a la clínica, estos objetivos pueden lograr mediante actividades diversas para el

personal, enfocadas mantener, utilizar y conservar el buen clima organizacional y por ende el buen desempeño.

## **5. RECOMENDACIONES**

- La motivación en los colaboradores debe ser constante debido a que este factor es el mas afectado por la incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano, por lo tanto las clínicas privadas deben revisar sus metodologías para motivar a sus colaboradores, en aras de llenar esos vacíos que han dejado las reformas; replanteando los planes de incentivos y recompensas, buscar la manera que los colaboradores participen de manera activa en la toma de decisiones para mejorar el servicio, de tal manera que tengan en cuenta sus opiniones, ya sea a través de buzones de sugerencias, comités por cada área de las clínicas a fin de crear un buen clima organizacional.
- Del buen manejo de la información depende el adecuado desarrollo del talento humano en las clínicas, es por ello que se hace necesario informar continuamente a los colaboradores acerca de la normativa en materia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social, ya que se observe en muchos de ellos el desconocimiento de esta, a fin de que los colaboradores tengan en claro que las clínicas y en especial el personal encargado de la gestión del talento humano solo se rigen por esta normativa y no se presenten que es la gestión la que idea tales reformas y de esta forma buscar que los colaboradores tengan sentido de pertenecía a la clínica y compromiso con su labor.
- El mejoramiento del desempeño, que también es afectado, por la reforma laboral, pensional y de seguridad social. La gestión del talento humano debe apropiarse de la habilidad del trabajo en equipo, es decir

de formar equipos de alto desempeño, sin necesidad de fomentar competencia dentro de ellos, proponiendo objetivos claros y compartidos por todos los miembros del equipo. De esta forma los colaboradores se apoyarían entre si, con el fin de mejorar continuamente en sus labores, y por ende en el servicio prestado a la comunidad.

- Los colaboradores en las clínicas prestadoras de servicios (IPS) de la ciudad de Santa Marta, son el principal activo, por lo tanto del nivel de motivación y compromiso que estos tengan en las clínicas, dependerá el logro de resultados efectivos, es por ello que se hace alusión a la gestión del talento humano por competencias en liderazgo, trabajo en equipo y el impacto que se encuentran inmersas en la comunicación, motivación y control.
- La mayoría de los colaboradores manifiestan no recibir algún incentivo o recompensa. Al hablar de incentivos y recompensas, no es solo hacer alusión de aumentos salariales, por que se convertiría en un proceso interminable, si no en estímulos; como premios, reconocimiento e integraciones donde participe el personal. Además de ello debe hacerse referencia a algunas teorías que han postulado algunos autores en materia de motivación como; Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, reconocimiento y de conocimiento continuo. Otro postulado es el de Herzberg y la teoría de la motivación de los factores, planteando que la manera correcta de motivar a los colaboradores es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Por ende, al desempeñar el puesto el colaborador estará motivado a seguir tratando de satisfacer su apetito por sus necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

- Además de ello el personal encargado de la gestión debe seguir enfatizando en la retroalimentación de resultados, a fin de identificar los comportamientos deseados y los existentes ya sean positivos o negativos, de tal manera que el colaborador pueda aportar ideas acerca de su labor a la hora de intercambiar conocimientos, teniendo en cuenta que esta sería una forma de permitir que ellos participen de manera activa en el mejoramiento de su propio desempeño, sintiéndose motivado, de tal manera que pueda aplicar en su totalidad sus capacidades, su compromiso frente a las clínicas y de acción inmediata. Teniendo en cuenta que esta retroalimentación le ayuda a la gestión a verificar si su sistema de control es adecuado, como así mismo los parámetros que utiliza para definir los indicadores para medir y evaluar el desempeño.
- No obstante para ello se debe enfatizar en el modelo del empoderamiento; proceso de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autónomos se hacen presente, en donde todos los colaboradores participan, formando parte activa del control de sus labores al potencializar el capital humano a través de la obtención del conocimiento continuo, que posteriormente se vera reflejado en la prestación de un excelente y optimo servicio a la comunidad. Este proceso se inicia promoviendo el liderazgo de los jefes de cada área de la clínica para que sean guía hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, evitando convertirse en supervisores del cumplimiento de los mismos. Luego se debe compartir la información con todos los colaboradores para aprovechar al máximo el capital humano, permitiéndoles entender los procesos actuales en términos claros, creando un alto nivel de confianza, ayudando a las personas hacer mas responsables, y promoviendo un buen sentido de pertenencia; que posteriormente permita la generación de la autonomía mediante una serie de parámetros. En esta etapa donde los colaboradores se basan

en la información compartida por todo el equipo para tomar decisiones, sin perder de vista los objetivos y metas organizacionales y por ende los parámetros de los mismos.

- Por ultimo teniendo en cuenta el desarrollo de los componentes del capital humano, conformado por la capacidad, que son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes. El Compromiso, es el agente que impulsa al colaborador aportar al máximo sus capacidades y habilidades, es por ello que la gestión del talento humano debe motivar el compromiso que estimula al alcance del sentido de pertenencia por la clínica. Y por ultimo la acción, que significa la velocidad e innovación constante en los procesos y en sus labores. Estos tres componentes se interrelacionan entre si, dependiendo el uno del otro como una cadena, es decir la ausencia de un componente interrumpe la secuencia y la ejecución del proceso con normalidad sin afectar los resultados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BATEMAN, Thomas S, y SNELL, Scout A.. Administración una ventaja comparativa, 4º edición. Editorial Mc Graw – Hill, Mexico D.F. 2004. P 430-645

Código Sustancial del Trabajo, Ley 50 de 1990.

Constitución Política de Colombia de 1991. Artículo 150.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Edición 1º. Editorial Mc Graw - Hill. Santa Fé de Bogotá. 2002. P. 230 -374.

DAVILA, Carlos, Teoría de las Organizaciones. Enfoque Crítico. Edición 9º Editorial Mc Gram - Hill. Santa Fè de Bogota.1989, P. 20 – 23.

DESSLER, Gary. Administración. Edición 8º. Editorial Prentice Hall. México, 2001. P 484-612.

DIEZ, Emilio, GARCIA, Julio, MARTIN, Francisco y PERIAÑEZ, Rafael, Administración y Dirección, Edición 1º Editorial Mc Graw - Hill. Madrid. 2001, P. 376 – 457

ESPEJO GUERRERO, Evelin. “Reforma pensional, un ejemplo de inequidad social “. Revista NotiGace (Grupo de análisis de coyuntura económica). N. 03.

Universidad del Magdalena. 2005. P. 4.

GOMEZ, Sehir. Legislación Laboral. Edición 2º. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, Sta Fè de Bogota, 1991. P 19-20

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ CALLADO, Carlos Y BAPTISTA, LUCIO, Pilar, Metodología de la investigación. Edición 3º Editorial: Mc Graw - Hill. México D.F P. 1998. P. 41 - 58.

HODGE B, WILLIAM Anthony Y LAWRENCE Gales, Teoría de la organización, un enfoque estratégico. Edición 6º. Editorial. Prentice Hall. Madrid. 2003 P. 21 – 23.

KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, 12º edición. Editorial. Mc Graw - Hill, México D.F. 2001. P. 364 – 641.

LEY 100, SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL, Colombia. 2006. P. 50 – 54.

NUMA, Edgardo, OÑATE, Damelis y PINZON, Merlis. “Análisis de las funciones administrativas en Clínicas y Hospitales del sector público y privado de la ciudad de Santa Marta”. Tesis de Grado. Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. 2003. P. 118 – 120.

REGIMEN LABORAL COLOMBIANO , P 10 – 995, Legis.2007

SABINO, Carlos, El proceso de la investigación. Edición 2. Editorial el cid. Bogota, 1985. P 85

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, Acuerdo para tesis y propuesta de grado 003 y 007 de 1999, Santa Marta, P. 20.

WERTER, William, DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos



Humanos. Edición 5º. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000. P 440.

## **WEBGRAFIA**

Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación. Normas colombianas para la presentación de trabajos, quinta actualización, Santafè de Bogotá D.C, INCONTEC, 2005-2006,126 Pág., NTC 1486.

[http://www.google.com/search?q=cache:eBHJ37ez\\_Y4J:www.usb.edu.co/facultades/administracion/publicaciones/Guia\\_presentacion\\_proyectos\\_Administracion.pdf+NORMAS+DE+ICONTEC&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=7](http://www.google.com/search?q=cache:eBHJ37ez_Y4J:www.usb.edu.co/facultades/administracion/publicaciones/Guia_presentacion_proyectos_Administracion.pdf+NORMAS+DE+ICONTEC&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=7)

Pagan, José A. Reformas al sistema de seguridad social y el mercado laboral en los estados unidos y Canadá. Publicado por la revista Trimestre Económico Pág. 958. . Fondo de cultura Económica, Distrito federal México Por José A pagán 2004.

[www.realdc.com](http://www.realdc.com), [Trimestre@fce.com.mx](mailto:Trimestre@fce.com.mx)

Tejeda Zabaleta, Alonso, Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencia. Publicado por la revista psicología desde el caribe, Universidad del Norte. Pág. 2

Barranquilla, Colombia .2003.

[www.realdc.com](http://www.realdc.com), [psicarib@uninorte.com](mailto:psicarib@uninorte.com)

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA REFORMA DEL ESTADO**

[www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm](http://www.clad.org.re/siare/innova/paginas/especificas/Colombia.htm).

# Anexos



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES, CONTABLES Y ECONOMICAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENTREVISTA DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y/O JEFE DE PERSONAL**

Incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano. Clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), Santa Marta

\* El carácter de esta investigación es estrictamente académico

1. ¿Como cree usted que responde el personal frente a la ley que aprueba el aumento de la edad para recibir pensión?
2. ¿Cómo es el proceso de la delegación de funciones tanto para el personal que ingresa por subcontratación y el que ingresa directamente a la clínica?
3. ¿De que forma se establecen metas motivadoras para el buen desempeño laboral de sus colaboradores?
4. ¿Que desventajas a ocasionado la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano?
5. Aparte del salario y las prestaciones legalmente establecida, ¿Qué otras formas de compensación utilizan para reconocer el buen desempeño de sus colaboradores?
6. ¿De que forma interactúa con sus colaboradores para corregir las desviaciones en el proceso de control en las actividades laborales?
7. ¿Que beneficios a proporcionado la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano?
8. ¿De que forma inciden la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la motivación del personal?



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, CONTABLES Y ECONOMICAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA JEFE DE TALENTO HUMANO**

Incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano. Clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), Santa Marta

\* El carácter de esta investigación es estrictamente académico

**1.** Si se ha aplicado en aumento de la jornada laboral ¿Como ha repercutido en el mejoramiento del desempeño?

- a. Satisfactoriamente
- b. Sumamente Satisfactorio
- c. Medianamente Satisfactorio
- d. Poco Satisfactorio
- e. Nada Satisfactorio

**2.** ¿Como es el manejo de la motivación para el personal?

- a. Comunicación constante con el personal
- b. Capacitación en general
- c. Incentivos y Recompensas
- d. Desarrollo de un buen clima organizacional
- e. Ejerciendo Poder.

**3.** ¿De que manera participa el personal en la toma de decisiones para el establecimiento de metas estratégicas encaminadas al mejoramiento del servicio?

- a. Participando en la construcción de planes
- b. Aportando ideas a través de buzones de sugerencias
- c. Sugiriendo modificaciones y aportes a los procesos de sus tareas
- d. Retroalimentación de los resultados
- e. el personal no participa

**4.** Señale ¿Qué mecanismos utilizan para controlar o prever los accidentes o riesgos profesionales en el área en el que labora el personal?

- a. Capacitación
- b. Establecimiento de normas
- c. Publicación de avisos en zonas de riesgos
- d. Vacunas contra enfermedades
- e. Actividades de prevención y riesgos

**5.** ¿Bajo que parámetros se establecen los criterios para medir el desempeño laboral de sus colaboradores?

- a. Calidad del servicio

- b. Reglas formales
- c. Eficiencia en la atención
- d. Manejo de recursos
- e. Normas
- f. Establecimiento del tiempo para culminar las labores

**6.** ¿La reforma laboral, pensional y de seguridad social de los últimos años han repercutido en la motivación de los colaboradores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por \_\_\_\_\_ que? -  
\_\_\_\_\_

**7.** ¿Cual es el control que se aplica con mayor frecuencia en las actividades laborales?

- a. Control Preliminar
- b. Control Concurrente
- c. Control de Retroalimentación

**8.** ¿Cómo es el proceso para guiar el personal en la ejecución de sus labores?

- a. Retroalimentación constante de los resultados
- b. Establecimiento de reglas
- c. Monitoreo de labores
- d. Establecimiento de la autoridad
- e. Capacitación continua

**9.** ¿Con que frecuencia se realizan controles en las actividades?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Mensual
- d. Semestral
- e. Anual

**10.** ¿La reforma laboral, pensional y de seguridad social de los últimos años han beneficiado a la gestión del talento humano?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por \_\_\_\_\_ que? -  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, CONTABLES Y ECONOMICAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA PARA EL PERSONAL**

Incidencia de la reforma laboral, pensional y de seguridad social en la gestión del talento humano. Clínicas privadas prestadoras de servicios (IPS), santa Marta

El carácter de esta investigación es estrictamente académico

**Área** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con su labor en la clínica?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Indiferente
  - d. Insatisfecho
  - e. Muy insatisfecho
  
2. ¿Qué ha sucedido con el nivel de satisfacción laboral en los últimos años?
  - a. Ha aumentado
  - b. Permanece igual
  - c. Ha disminuido
  - d. No ha disminuido
  
3. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se presenta en su área de trabajo en cuanto a su seguridad y comodidad es:
  - a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo
  - f. Muy malo
  
4. Considera que la comunicación que existe entre usted y su jefe en el aspecto laboral es:
  - a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo
  - f. Muy malo
  
5. ¿Ha recibido usted algún reconocimiento especial por su alto desempeño?  
Si \_\_\_\_\_  
Seleccione cual:
  - a. Bonificación

- b. Prima por antigüedad
- c. Mención de honor
- d. Celebraciones
- e. Felicitaciones
- f. \_\_\_\_\_

¿Qué

otra?

No \_\_\_\_\_

**6.** ¿Le afecta a usted el aumento de la jornada laboral que estableció la ley?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por \_\_\_\_\_ qué?

-

**7.** ¿Participa usted en la toma de decisiones para realizar planes que mejoren el servicio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿De que manera?

**8.** El control aplicado por su jefe en sus actividades laborales es:

- a. Antes de la actividad
- c. Durante la actividad
- d. Después de la actividad
- e. Todos

**9.** ¿Qué piensa de la ley que aprueba el aumento de la edad para recibir pensión?

- a. Muy de acuerdo
- b. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- c. De acuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Muy en desacuerdo

¿Por \_\_\_\_\_ qué?

-